

PALVELULINJASTON PEREHDYTYS JA PEREHDYTYSSUUNNITELMA

K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri

Haapalainen Anttu

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi AMK

2017

Liiketalouden koulutusohjelma
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Tradenomi AMK

Tekijä	Anttu Haapalainen	Vuosi	2017
Ohjaaja(t)	Katja Kankaanpää		
Toimeksiantaja	Ritva ja Risto Kontturi K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri		
Työn nimi	Palvelulinjaston perehdytys ja perehdytys suunnitelma		
Sivu- ja liitesivumäärä	44 + 19		

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona K-Citymarket, Oulu, Kaakkuriin. Opinnäytetyön aiheena oli tehdä uusi perehdytys suunnitelma palvelulinjastolle sekä tutkia perehdyttämistä perehdyttäjän ja perehdytettävän näkökulmasta. Palvelulinjastolla ei ole aikaisemmin ollut perehdytystä auttavaa listaa tai suunnitelmaa. Uusi suunnitelma auttaa perehdyttäjää opastamaan uutta työntekijää. Aikaisemmin kaikki työntekijät ovat antaneet perehdytystä, mutta nyt palvelulinjastolle on valittu perehdytysvastaava. Perehdytysvastaavan toimenkuvaan kuuluu, että hän suunnittelee ja varmistaa, että perehdytys on tehty.

Opinnäytetyö pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Teoriaosuudessa tutkitaan yleisesti perehdyttämistä ja siihen liittyviä osa-alueita sekä käsitellään perehdytysprosessia yleisesti. Opinnäytetyössä olevan teoriaosuuden pohjalta lähdimme palvelulinjaston esimiesten ja työntekijöiden kanssa tekemään uutta perehdytys suunnitelmaa. Opinnäytetyössä selvitetään perehdytykseen liittyviä hyötyjä, perehdytyksen onnistuneisuutta, tavoitteita, ongelmia ja esimiehen roolia perehdyttämisessä. Tärkeässä osassa ovat myös perehdytykseen liittyvät lait sekä yrityksen sisäinen tiedotus ja viestintä. Opinnäytetyön tutkimusosassa käsitellään toimeksiantajaa, tutkimusaineistoa, nykyistä tilannetta palvelulinjastolla ja perehdytys suunnitelmaa.

Teoriaosaan ja tutkimusosaan on kerätty aineistoa perehdytykseen liittyvistä kirjoista ja internetin lähteistä. Lisäksi aineistoa on kerätty perehdytykseen liittyvillä haastatteluilla. Haastattelut kohdistettiin palvelulinjaston henkilökunnalle, kauppiaille ja esimiehille.

Tutkimuksen tuloksena K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri saa palvelulinjastolleen uuden perehdytys suunnitelman. Perehdytys suunnitelman avulla perehdytyksestä tulee selkeämpää ja tarkempaa. Perehdytys suunnitelma tulee käyttöön perehdyttäjälle, esimiehille ja uusille työntekijöille.

Avainsanat perehdyttäminen, perehdytys suunnitelma, perehdytysprosessi

School of Business and Culture
Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Anttu Haapalainen	Year	2017
Supervisor	Katja Kankaanpää		
Commissioned by	Ritva and Risto Kontturi K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri		
Subject of thesis	Service line orientation and orientation plan		
Number of pages	44 + 19		

The thesis was commissioned by K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri. The subject of the thesis was to make a new orientation plan for the service line and to study orientation from an instructor's and new employee's points of views. The service line did not have any previous orientation list or plan. The new plan would help the instructor to guide the new employee. Previously, all employees were provided orientation, but now for the service line has been selected to be responsible for the new employees. The instructor's job description includes the planning and ensuring that orientation is done.

The thesis is based on a qualitative research method. In the theoretical part orientation is being studied generally and orientation related areas, as well as addressing the orientation process in general. Based on the theoretical part of the thesis, the process began with the service line superiors and employees to make a new orientation plan. The thesis deals with the benefits of orientation, the success of the orientation, the goals, the problems and the role of the supervisor in the orientation. An important part is also the law on orientation, as well as internal information and communication within the company. The empirical part of the thesis dealt with the client, the research material, the current situation of the service line and the orientation plan.

Materials were collected for the theoretical and the research parts from the orientation related books and internet sources. In addition, the material has been collected through orientation related interviews. The interviews were targeted at the staff, merchants and superiors of the service line.

As a result of the study, K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri acquired a new orientation plan for their service line. With the orientation plan, the orientation in the service line has become clearer and more accurate. The orientation plan would be implemented for the instructors, supervisors and new employees.

Key words orientation, orientation plan, orientation process

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2 Tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet	6
1.3 Tutkimusmenetelmä	7
2 PEREHDYTTÄMINEN	8
2.1 Perehdytys käsitteenä ja lähtökohtana	8
2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja merkitys	10
2.3 Perehdyttämisen tavoitteet	12
2.4 Perehdyttämiseen liittyviä lakeja	14
2.4.1 Työsopimuslaki	14
2.4.2 Työturvallisuuslaki	15
2.4.3 Yhteistoimintalaki	16
2.4.4 Työehtosopimukset	17
2.5 Esimiehen rooli perehdyttämisessä	17
2.6 Perehdyttämisen haasteet	18
3 PEREHDYTYSPROSESSI	20
3.1 Perehdyttäminen organisaatioon ja perehdyttämisprosessin vaiheet ..	20
3.1.1 Ennen rekrytointia	20
3.1.2 Rekrytointivaihe	20
3.1.3 Ennen töihin tuloa	21
3.1.4 Työntekijän vastaanotto	21
3.1.5 Ensimmäinen päivä	21
3.1.6 Ensimmäinen viikko	22
3.1.7 Ensimmäinen kuukausi	22
3.2 Onnistunut perehdytys	23
3.3 Työnopastus	24
3.4 Perehdytyksen tiedotus ja sisäinen viestintä	27
3.5 Perehdyttämisen seuranta ja arvionti	28
3.6 Perehdytyksen henkilöt	30
3.6.1 Perehdyttäjä	30
3.6.2 Perehdytettävä	31
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	32

4.1	Toimeksiantajan esittely.....	32
4.2	Tutkimuksen aineisto	32
4.3	Perehdytyksen lähtötilanne palvelulinjastolla	34
4.4	Tutkimuksen analyysi.....	35
4.5	Esimiesten ja työntekijöiden analysoinnit.....	36
4.6	Perehdytysuunnitelma.....	37
5	POHDINTA, LUOTETTAVUUS JA HYÖDYNNETTÄVYYS.....	39
5.1	Pohdinta ja johtopäätökset.....	39
5.2	Luotettavuus	40
5.3	Hyödynnettävyys	42
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheena on perehdytys suunnitelman eli perehdyttäjän tarkistuslistan tekeminen ja perehdytyksen kehittäminen K-Citymarket, Kaakkurin palvelulinjastolla. Perehdytys suunnitelma tulee toimimaan apuvälineenä perehdyttäjälle, ja se auttaa palvelulinjaston perehdytyksessä. Kauppiaspariskunta Ritva ja Risto Kontturi antoivat suostumuksensa opinnäytetyölle, ja heidän mielestään opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. Suuren henkilöstön vaihtuvuuden takia on tärkeää, että perehdytys hoidetaan hyvin palvelulinjastolla.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää K-Citymarket, Kaakkurin palvelulinjaston perehdytystä ja sen suunnittelua. Palvelulinjastolla myyjät ovat ammattilaisia työssään. Palvelulinjastolla on satoja asioita, jotka pitää muistaa ja kaikkien linjastolla työskentelevien työntekijöiden on osattava ne. Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan hyvällä perehdytyksen suunnittelulla ja yleensäkin perehdyttämisellä säästyy paljon aikaa ja vaivaa. Hyvän perehdytyksen pohjana on laadukas suunnittelu. (Kupias & Peltola 2009, 11.)

Perehdytyksen kautta asiakaspalvelutilanteista tulee helpompia ja ne suoritetaan oikein. Palvelulinjastolla asiakaspalvelutilanteita on päivittäin todella monta. Perehdytyksellä pyritään saamaan asiakaspalvelutilanne niin hyväksi, että asiakas pystyy asioimaan hyvällä mielellä palvelulinjastolla uudestaan. Asiakas ja laatu ennen kaikkea (K-Citymarket 2017). Perehdyttämisen määrittelee ja arvioi yrityksen asiakas, kun hän kokee asiakaspalvelutilanteen. Perehdyttäminen vaikuttaa myös siihen, miten asiakkaat kokevat uuden työntekijän eli millainen on työntekijämaine. (Kupias & Peltola 2009, 16.)

Aikaisemmin K-citymarket, Kaakkurissa perehdytys palvelulinjastolla on hoidettu kaikkien työntekijöiden toimesta, mutta nyt siihen on valittu perehdytysvastaava. Palvelulinjastolla alkuperehdytyksen hoitaa kauppias itse. Alkuperehdytykseen

sisältyvät talontavat, yleiset toimintamallit ja talon kierrätys (osastot, pukuhuoneet ja sosiaalitilat). Kauppiaan alkuperehdytyksen jälkeen alkaa varsinainen palvelulinjastolle perehdyttäminen. Palvelulinjastolla uuden työntekijän ottaa vastaan perehdytyksestä vastaava henkilö. Sen jälkeen uusi työntekijä ja perehdyttäjä lähtevät katsomaan läpi linjaston normeja. Perehdytys on aikaisemmin toteutunut kiireen keskellä, eikä siihen ole ollut käytössä mitään suunnitelmaa. Tämän takia perehdytys on jäänyt puutteelliseksi.

Opinnäytetyö on rajattu ainoastaan K-Citymarket, Oulu, Kaakkurin palvelulinjastolle ja niille henkilöille, jotka liittyvät perehdyttämiseen. Tutkimuksen otosjoukko on 9 työntekijää ja 5 esimiestä. Tutkimuskysymykseni ovat:

- Mikä on perehdytyksen nykytila palvelulinjastolla?
- Miten yrityksen työntekijöitä pitäisi perehdyttää ja mitkä asiat ovat oleellisia perehdytysuunnitelmaan?
- Miten perehdytys on hoidettu ja koettu palvelulinjastolla?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön lähtökohtana on perehdytyksen puuttuminen ja vähäinen perehdyttäminen palvelulinjastolla. Tutkijalla on kokemusta uusien työntekijöiden perehdyttämisestä palvelulinjastolla, joten hänellä on kokemusta perehdytysuunnitelman tarpeellisuudesta ja hyödystä. Perehdyttäminen kiinnostaa tutkijaa, joten aiheeksi valikoitui perehdyttämisen kehittäminen ja perehdytysuunnitelman teko.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista. Tutkimusmenetelmässä tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan myös tosiasioiden paljastamista ja niiden löytämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdytys käsitteenä ja lähtökohtana

Perehdyttämisen ytimenä ja sen tarkoitus on yleensä aina työtehtävä. Suurena osana perehdytystä on myös työnkuvan omaava työnopastus. Lisäksi perehdytysprosessi lisää ja luo yrityskuvaa. Yrityskuva välittyy nopeasti vaihtuvien työntekijöiden, kuten vuokratyöläisten ja opiskelijoiden, ollessa kyseessä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 8.)

”Perehdyttäminen tarkoittaa: työyhteisön opastamista, työtehtäviin ohjeistamista ja sen työntekijän vastaanottamista työyhteisöön. Perehdyttämisen tavoite taas on helpottaa työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja sitä kautta pyritään saamaan perehdytettävä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työntekijäksi.”
- Haastattelut (Esimiehet 2017.)

Perehdyttäminen edesauttaa ymmärtämään työntekijän osuutta yrityksen toiminnassa sekä työvaiheiden eri muodoissa. Kun perehdytetään uutta työntekijää, kokonaisuuden käsittäminen ja hahmottaminen lisäävät työntekijän työmotivaatiota. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 8.)

Työ on ollut aina suuri osa ihmisen elämää. Siihen on ollut tarve perehdyttää tavalla tai toisella. Uuden työntekijän tulisi saada ohjausta kyseiseen työhön kokeneemmalta työntekijältä silloin, kun se on mahdollista. Ennen perehdyttämisessä oli kyse vain ja ainoastaan työhön opastamisesta. Yritykseen tai työyhteisöön perehdyttämistä ei pidetty niin tärkeänä, koska työympäristöt eivät olleet monimutkaisia ja tehtävät olivat ennen sen laatuksia, että perehdytystä ei siihen tarvittu. Työhön opastamista pidettiin tarpeeksi hyvänä perehdyttämisenä. Organisaatioiden ja yritysten kasvaessa on perehdytyksestä tullut laajempi osa yrityksen perusarkea. Nykyään pelkkä työtehtävään perehdyttäminen ei riitä. Tänä päivänä työntekijän pitää ymmärtää miksi yritys on olemassa ja miten se toimii sekä

sen liikeidea. Perehdyttämisestä on tullut laaja prosessi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Työpaikkaan ja työnkuvaan perehdyttämisen tarkoituksena on opastaa ja ohjeistaa työntekijä työskentelemään työtehtävässään. Hyvän perehdytyksen ja opastuksen myötä uusi työntekijä tekee työnsä ammattitaitoisesti ja itsenäisesti työpaikan vaatimusten mukaisesti. Työpaikalla yleensä työskentelee vakituisten henkilökunnan lisäksi kampanja-, ruuhka- ja määräaikaistyöntekijöitä. Jokainen yritykseen tuleva uusi työntekijä tarvitsee perehdytystä. Lyhytaikaiset työntekijät pitää myös perehdyttää. (Santalahti & Mäkeläinen & Hämäläinen 2007, 3.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avustamana uusi työntekijä oppii tuntemaan oman työpaikkansa ja sen toiminta-ajatuksen. Perehdyttämisellä pyritään myös siihen, että perehdytettävä tuntee liikeidean, toiminta-periaatteet ja yleiset toimintatavat. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 2.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttämisellä ei tarkoiteta muutaman tunnin tai muutaman päivän koulutusta vaan perehdytys tulisi ymmärtää tapahtumasarjana, joka sisältää suunnitteluun liittyviä elementtejä ja yrityksen ihmisten aktiivista toimintaa.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avustamana perehdytettävä oppii sisäistämään ja tuntemaan työpaikkansa, tavat, henkilökunnan ja työhön liittyvät odotukset (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 1). Kupias ja Peltola (2009, 17) on todennut Juutiin ja Vuorelaan (2002) viitaten, että perehdyttämisellä tarkoitetaan yrityksessä tapahtuvaa vastaanottamista ja alkuohjausta.

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2) mukaan uudelle työntekijälle on tärkeää, että hän saa yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista. Kupias ja Peltola (2009, 14) lisäävät, että kannattava liiketoiminta on hyvä perusta, joka mahdollistaa uusien työntekijöiden perehdyttämisen, oppimisen ja kehityksen. Jos perehdytys hoidetaan hyvin, pitää ottaa huomioon uuden työntekijän aikaisempi osaaminen ja pyrkiä hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Kaikkea työtehtävässä vaadittavaa osaamista ei voi kerralla opettaa uudelle työntekijälle. Kun uusi työntekijä tulee yritykseen töihin,

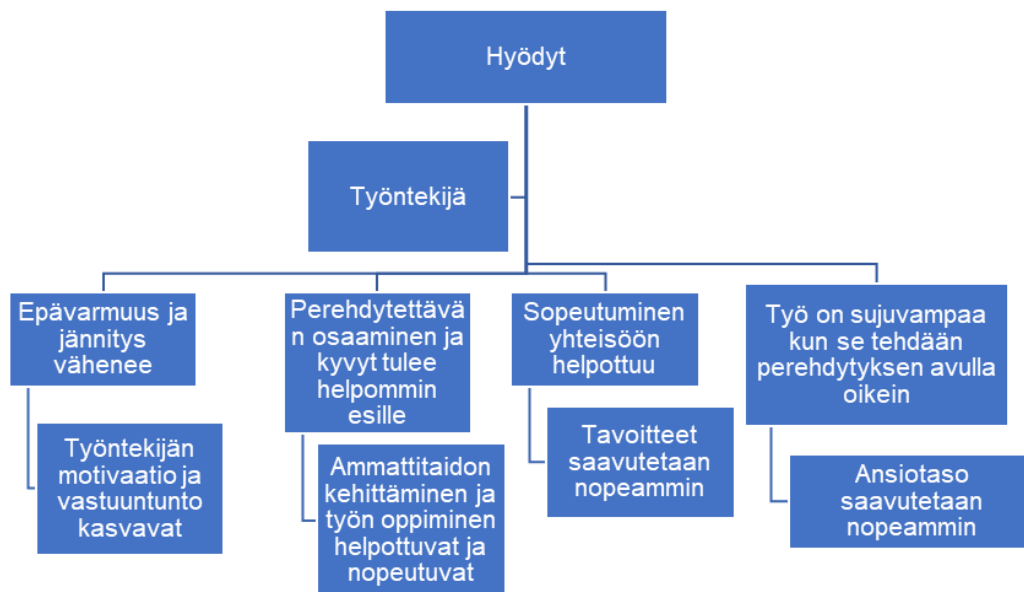
hän vähitellen siirtyy yrityksen yleisen koulutuksen ja kehittämisen piiriin. Perehdyttäminen ei ainoastaan tarkoita uusien taitojen ja tietojen kehittämistä vaan auttaa parhaassa tapauksessa uutta työntekijää saamaan esille, tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään jo hänellä olevaa taitoa ja osaamista. Perehdyttäminen jatkuu koko työsuhteen ajan. (Kupias & Peltola 2009, 20, 56.)

2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja merkitys

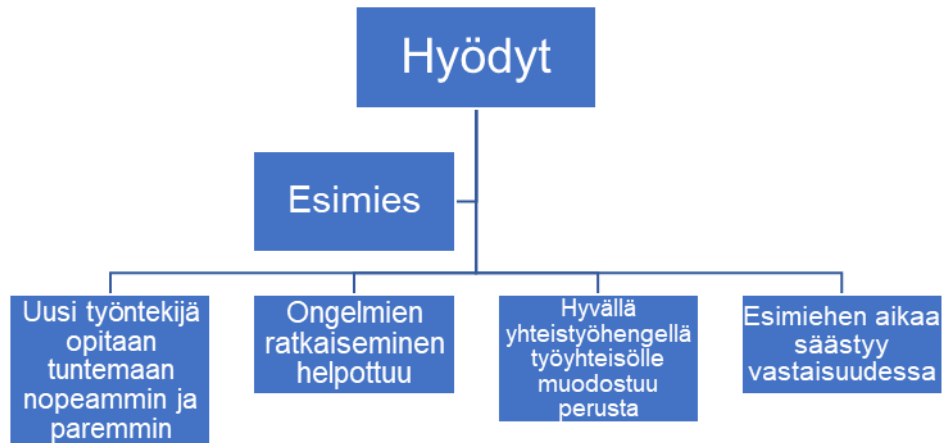
Perehdyttäminen on hyvä keino saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi yritykselle. Häneen investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeampaa takaisin ja rekrytoinnin jälkeen työntekijän lisätuotto tulisi mahdolliseksi. Tätä odottaa myös työnantaja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Uusi ja motivoitunut työntekijä haluaa luonnollisesti verrata uuden ja vanhan työnsä välisiä eroja, jolloin organisaatio tai yritys hyötyy uuden työntekijän palautteesta yrityksen oman toiminnan kehittämiseksi (Helsilä 2009, 49).

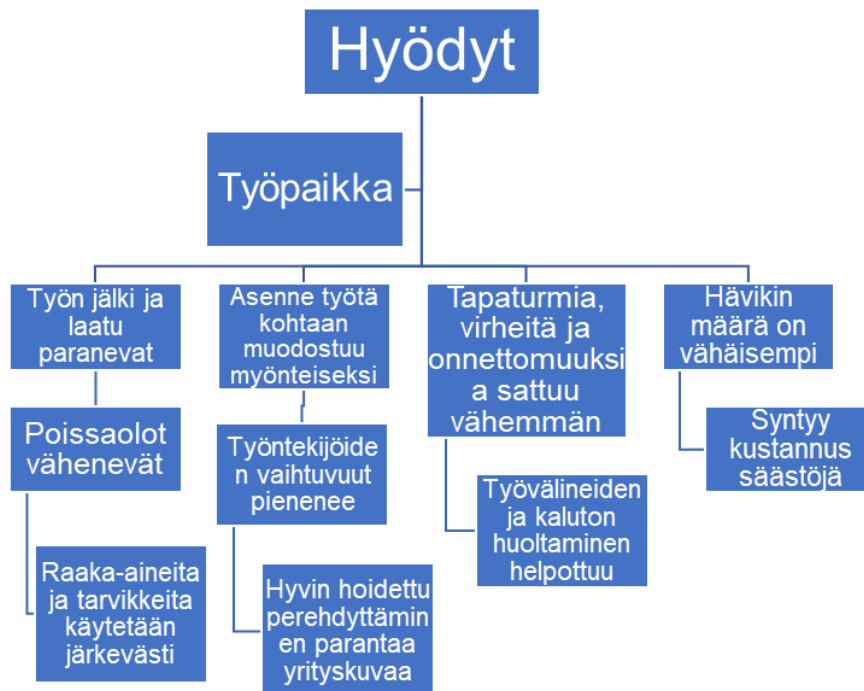
Hyötyjä pystyy tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta (kuviot 1, 2 ja 3). Hyötyjen jakaminen eri osapuolien kesken on keinotekoista, hyödythän ovat kaikkien etu. (Lepistö 2004, 56.)



Kuvio 1. Työntekijän hyödyt perehdytykseen ja työnopastukseen liittyen (mukail-
len Lepistö 2004, 56–57)



Kuvio 2. Esimiehen hyödyt perehdytykseen ja työnopastukseen liittyen (mukaillen
Lepistö 2004, 56–57)



Kuvio 3. työpaikan hyödyt perehdytykseen ja työnopastukseen liittyen (mukaillen Lepistö 2004, 56–57)

Perehdyttämisen kansantaloudelliset hyödyt ovat todella suuret. Hyötyjen takia luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy hyvävointisena, on tyytyväinen työhönsä, sairastaa vähemmän ja huolehtii turvallisuudestaan töissä. Perehdyttämällä päästään tässä oikeastaan vain alkuun. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Menestyneen perehdyttämisen seurauksena uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi työpaikkaan, ymmärtää yrityksen toiminnan tarkoituksen sekä oppii tuntemaan yrityksen tavan toimia sosiaalistumisen kautta (Dessler 2009, 160).

”Minun mielestä perehdyttäminen on todella tärkeä osa sitä uuden työntekijän sopeutumista ajatellen. Mitä paremmin ja jouhevammin se tehdään, niin sen onnistuneempia perehdytyksiä sieltä on tullut. Se on iso asia tulla uuteen työyhteisöön.” -Haastattelut (Esimiehet 2017.)

Kupias ja Peltola (2009, 19) toteavat, että hyvä perehdyttäminen käsittää kaikki käytännön toimet. Toimet helpottavat työssä aloittamista sekä työntekijällä jo olevan kokemuksen kehittämistä. Jos perehdyttämisessä otetaan huomioon uuden työntekijän osaaminen ja perehdytysprosessissa pyritään käyttämään tätä vanhempaa osaamista, niin työnantaja, tulokas ja koko työyhteisö hyötyvät siitä.

Olennaista työpaikalla on tehdä perehdytykseen liittyvät järjestelyt näkyviksi. Työntekijöiden täytyy tietää, miten heidän tulevat työkaverinsa perehdytetään. Jo työssä olevan työntekijän täytyy myös tietää, että miten heidät itsensä perehdytetään uuteen työtehtävään samassa yrityksessä, jos sellainen tilanne tulee. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle selkeä kuva hänen työtehtävistään, sen toimintatarpeista ja koko organisaatiosta. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 37).

”Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan, että hän kuuluu tärkeänä osana työyhteisöön.” -Haastattelut (Työntekijät 2017.)

Perehdyttäminen luo pohjan uudelle työntekijälle, jolla uusi työntekijä tulee organisaatioon. Perehdyttäminen antaa myös organisaation tavoitteen ja vision, mihin hänen tulisi pyrkiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on pyrkiä saamaan uudelle työntekijälle sisäinen malli työstään. Ihmisten toimintaa ohjaavat heidän käsityksensä maailmasta ja omasta asemastaan työpaikalla. Käsitys pohjautuu niihin kokemuksiin ja tietoihin, jotka on saatu maailmasta. Käytössä olevat resurssit ja motivaatio säätelevät, miten hyvin ja tehokkaasti työntekijä työskentelee tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Lepistö 2004, 57.) Kupias ja Peltola (2009, 129) lisäävät, että motivaatio saa yleensä ihmiset käyttämään aikaansa ja energiaansa jonkun asian oppimiseen.

Ihmisen sisäinen malli tarkoittaa ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakennettua sisäistä kuvaa. Siihen sisältyy käsityksiä eri asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä, toimintatapoja ja ennusteita. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. Työnilo ja tyytyväisyys omaan työhön synnyttävät erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset ja jatkuvat pettymykset. (Lepistö 2004, 57.)

Yleensä työssä on rutiineja, joiden aikana kokenut työntekijä voi suunnitella jo seuraavaa työtehtäväänsä. Uusi työntekijä ei pysty tekemään vastaavaa, koska hän tarvitsee kaiken energiansa juuri nyt tekemäänsä työhön. (Lepistö 2004, 58.)

Kangas (2004, 11) toteaa, että perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä pystyy mahdollisimman pian työskentelemään itsenäisesti. Hyvin hoidetun perehdyttämisen tavoitteena voidaan pitää myös, että uuden työntekijän tulisi tuntea itsensä tervetulleeksi työpaikkaan.

Kjelinin ja Kuusisto (2003, 14) mukaan perehdytystä pidetään yleensä todella tärkeänä asiana, vaikka se on yrityksen laiminlyödyimpiä prosesseja. Perehdyttäminen tarjoaa mahdollisuuksia uudistaa yrityksen toimintaa, tuotteita ja sen kautta kasvattaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla (Kjelin & Kuusisto 2003, 22).

Oppimistavoite tarkoittaa toivottua tulosta opastettavassa aiheessa. Oppimistavoitteiden päättäminen ja määrittäminen etukäteen on monista syistä tärkeää.

Tavoitteet antavat perehdytykselle ja toiminalle oikean suunnan. (Kangas 2004, 4.)

Perehdyttämisen tapahtuessa on luotava työntekijälle mahdollisuus siihen, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta työntekijällä on mahdollista edetä urallaan ja menestyä työssään (Kupias & Peltola 2009, 25).

2.4 Perehdyttämiseen liittyviä lakeja

Työnteko ja siihen oppiminen on lain suojeluksessa ja sille on annettu suurta merkitystä. Laeissa on vaikuttavia määräyksiä, sekä viittauksia perehdytykseen liittyen. Laeissa kiinnitetään eniten huomiota työnantajan vastuuseen opastaa työntekijää työhönsä ja työnkuvaansa. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti seuraavat lait: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Työlainsäädäntö tunnetaan siitä, että se on pakottavaa oikeutta. Perehdyttämiseen ja työntekijöiden kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajaa velvoittaviin säädöksiin. Tavoiteltava toiminta työlainsäädännössä on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Työlainsäädännön säännöt tunnetaan ja niitä pitää noudattaa. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Lainsäädäntöä tukee monella alalla käytössä olevat työehtosopimukset. Hyvin ja huolella hoidettu työntekijän perehdyttäminen antaa tukipylvään yrityksen strategian toteutumiselle ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

2.4.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa työnantajan velvollisuuksiin kuuluu, että hänen on huolehdittava työntekijästä siten, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työsopimuslain yleisvelvoite koskee muitakin kuin pelkästään uusia työntekijöitä. Työsopimuslaissa mainitaan, että työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työnantaja ei voi ilman kunnollista perustetta purkaa tai irtisanoa työntekijää. Työsopimuslaissa mainitaan, että puutteellinen ammattitaito on irtisanomisperuste. Puutteellisuutta tulee arvioida ja kiinnittää huomiota siihen, minkälainen mahdollisuus työntekijällä on ollut parantaa omaa ammattitaitoaan. Työnantaja ei voi vedota pelkästään työntekijän ammattitaidossa olevaan puutteeseen, jonka hän on tiennyt tai joka hänen olisi pitänyt tietää, kun hän on palkannut työntekijän. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Koeajalla työnantaja voi seurata uuden työntekijän työntekoa. Koeajan pituus on yleensä noin neljä kuukautta. Koeaika on tarkoitettu molempipuolisen soveltuvuuden määrittämiseksi ja arvioimiseksi. Koeaikana kumpi osapuoli vain voi purkaa työsuhteen, jos sen perusteena on ollut asiallinen purkamisperuste. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

2.4.2 Työturvallisuuslaki

Työolosuhteet ja työpaikka pitää olla turvallisia työntekijöille. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työntekijää täytyy opastaa ja hänelle on annettava tarpeeksi tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Niitä voivat olla koneet, laitteet ja kalusteet. Lisäksi haitta- ja vaaratekijöitä voivat olla asiakkaat. Ergonomian huomioon ottaminen eli työpisteen rakenteiden räätälöinti uudelle työntekijälle on todella tärkeää. Rakenteita joita tulisi mitata ja muuttaa ergonomisesti, ovat työvälineet ja työpöytä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Vaadittavan perehdytyksen ja opastuksen laatu ja määrä riippuvat työntekijän perehdyttämisestä, koulutuksesta ja työkokemuksesta. Työkokemusta omaava työntekijä osaa jo itsekin tiedostaa ja tunnistaa työhön liittyvät vaara- ja haittekijät. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa perehdytystä ja varsinkin silloin kun perehdytys hoidetaan kunnolla ja huolella. Työpaikalla turvallisuus on tärkeää. Turvallisuus ei tarkoita pelkästään työvälineisiin perehdyttämistä vaan koko yrityksen turvallisuutta yleisesti. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Palveluun liittyvissä työpaikoissa kohdataan todella erilaisia turvallisuuteen liittyviä tilanteita. Joskus asiakkaat vaativat omia oikeuksiaan uhkaamalla tai pelottelemalla työntekijöitä. Palvelualojen PAM ry:n mukaan väkivalta on arkipäivää palveluyrityksessä. Työturvallisuudessa ei ole ainoastaan kyse uhasta tai väkivalta fyysiselle turvallisuudelle. Myös henkinen turvallisuus pitää varmistaa. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työpaikkakiusaaminen on usein yhteen työntekijään kohdistuvaa henkistä tai fyysistä uhkaa ja väkivaltaa. Henkinen väkivalta tarkoittaa, että työntekijää syrjitään, nimitellään ja vähätellään. Henkistä väkivaltaa usein myös ilmenee, kun uusi työntekijä liittyy työyhteisöön. Työntekijän työtä voidaan vaikeuttaa tai häntä voidaan loukata henkisesti tai fyysisesti. Perehdyttämisen yhteydessä voi tulla esille kiusaamista tai häirintää, jolloin ongelmana on työyhteisön pahoinvointi. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työturvallisuuslakia tukevat tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Edellä mainittu ensimmäinen laki velvoittaa työnantajan edistämään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä. Toinen edellä mainituista laeista kieltää syrjinnän työelämässä. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

2.4.3 Yhteistoimintalaki

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 25) mukaan työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen eri muotoja käsitellään kattavasti lainsäädännössämme. Työnantajan ja työpaikan johdon tulee neuvotella työntekijöiden kanssa monista eri asioista. Yhteistoimintalaki eli YT-laki määrää työnantajan ja työntekijää neuvottelemaan, kun on tulossa henkilöstön asemiin vaikuttavia muutoksia, uusia hankintoja tai järjestelyjä. Yhteistoimintalain tavoitteena on edistää viestintää työpaikoilla,

yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Kupias ja Peltola (2009, 26) toteavat, että tiedottaminen ja keskustelu vähentävät epävarmuutta työpaikalla ja vahvistavat koko yrityksen ja yhteisön vastuuta.

2.4.4 Työehtosopimukset

Perehdyttäminen mainitaan usein myös työehtosopimuksessa ja yleensä palkkaan liittyvissä pykälissä ja asioissa. Perehdyttäjä voi saada tehtävästään lisää palkkaa, joka kuuluu työnkuvaan. Perehdyttämisen vastuu voi lisätä työnkuvaan liittyviä toimia tai vaativuutta ja vaikuttaa tällä tavoin palkan määrään. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

2.5 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Suurin osa perehdyttämisvastuusta on esimiehellä, mutta osa siitä kuuluu myös muille työpaikalla. Esimies vastaa perehdytyksessä siitä, että työt sujuvat ja tavoitteet, jotka esimies ja uusi työntekijä ovat laatineet saavutetaan. Esimies vastaa myös siitä, että jokaisella työntekijällä on riittävät edellytykset hoitaa työnsä oikein. Henkilöstöä pitäisi opastaa, perehdyttää ja kouluttaa huolella. (Kangas 2004, 12.)

Esimies ei ehdi tehdä kaikkea perehdytykseen liittyviä työtehtäviä, eikä hän välttämättä edes osaa kaikkea. Silloin perehdytyksen ja työnopastuksen hoitavat muut kuin esimies. Näitä henkilöitä ovat perehdyttäjä, työnopastaja, kummit, mentorit ja työpaikkaohjaajat. Kun esimies siirtää vastuutaan näille edellä mainituille henkilöille, osavastuu siirtyy myös heille perehdyttämisestä. Jokaisessa työpaikassa on tärkeää, että työkavereita ja varsinkin uutta työntekijää autetaan ja neuvotaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kangas 2004, 12.)

On tärkeää, että uusi työntekijä uskaltaa kysyä, jos hän ei ymmärrä jotain perehdytettävää asiaa. Tällöin voi varmistua siitä, että uusi työntekijä itsekin yrittää olla aktiivinen ja ottaa vastuun oppimisestaan. (Kangas 2004, 12.)

Perehdyttäminen ja työntekijöiden kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin laeissa (Kupias & Peltola 2009, 20). Esimie-

hen työnkuvaan kuuluu huolehtia uuden työntekijän tehokkaasta perehdyttämisestä ja työntekijän osaamisesta. Esimiestyössä koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeää. Huolellista perehdyttämistä voidaan pitää tietoisena valintana. (Kupias & Peltola 2009, 53–54.)

2.6 Perehdyttämisen haasteet

Joskus perehdyttäminen voi jäädä tekemättä tai se tehdään huonosti. Yleisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin on kiire. Erityisesti tietoon liittyvän työn arjen normit sitoo työyhteisön niin tiiviisti oman työn hoitamiseen, että aikaa ei perehdytykselle tässä tapauksessa jää. Tietoon liittyvää työtä voi olla projekti- tai asiakastyö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241.)

”Uusi työntekijä voidaan kokea kilpailijana” - Haastattelut (Työntekijät 2017.)

Väärä ajankohta voi aiheuttaa perehdyttämiselle sen, että sitä ei pystytä tai ke-
retä hoitamaan kunnolla. Työsuhteen alkamispäivämäärää kannattaa tarkastella sen mukaan, että onko tällöin tarpeeksi resursseja hoitaa perehdytys. Yritykselle kriittiset tilanteet ja tapahtumat voivat olla hyödyksi oppimisen kannalta, mutta samalla ne ovat ajanjaksoja, joissa ei ole niinkään aikaa perehdytykselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

”Olisi hyvä tietää päivää tai kahta ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työt.” -Haastattelut (Esimiehet 2017.)

Väärä käsitys tulokkaan työkokemuksesta ja osaamisesta johtaa huolimattomaan perehdyttämiseen. Osaamisen kartoittaminen ja perehdytyksen kunnollinen suunnittelu varmistavat, että uusi työntekijä saa oikeanlaista perehdyttämistä. Jos viestintä tulokkaasta jää tekemättä, niin se yleensä vaikuttaa suoraan perehdyttämisen laatuun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Kangas (2004, 12) toteaa, että perehdyttämisessä itsestäänselviä asioita ei ole.

”Oletettiin niin paljon asioita, että osaa tehdä ja sanottiin vaikka tietty aika, että tässä ajassa sinun pitää olla valmis. Suorituspaineeet olivat kyllä suuret. Joissakin asioissa perehdyttäminen oli parempaa ja joissakin asioissa sitä ei ollut ollenkaan.” – Haastattelut (Työntekijät 2017.)

Yrityksen epäselvyydet yleensä johtuvat yksinkertaisesti vastuun määrittelystä ja viestinnän epäselvyydestä tai sen puuttumisesta. Vastuunjako on perehdyttämisessä tärkeää. Kun organisaatiossa perehdytyksen vastuunjako ei ole selvillä, syntyy helposti tilanne, jossa yrityksen ihmiset luulevat, että uusi työntekijä saa perehdytystä, vaikka näin ei olekaan. Tilanne voi johtaa siihen, että uusi työntekijä saa huonoa ja irrallista perehdytystä, josta ei muodostu minkäänlaista kokonaiskuvaa eikä selkeitä toimintatapoja. Sama ongelma voi tapahtua myös perehdyttäjälle. Perehdyttäjä unohtelee ja kertoo asioita joita muistaa. Tämä saattaa johtaa siihen, että uutta työntekijää kuormitetaan turhilla yksityiskohdilla ja hän ei pysty muodostamaan oikeanlaista kokonaiskuvaa eikä hän opi selkeitä toimintatapoja. Silloin ongelma voi olla molemminpuolinen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

Joskus perehdyttäminen ei suju, vaikka itse perehdyttäminen olisi hoidettu hyvin ja huolellisesti. Yrityksen johdon tulisi reagoida tällaisiin tilanteisiin ja selitettävä, mitä tekijöitä työn suoriutumiseen vaaditaan. Tämä voi johtua myös siitä, että yrityksen johtajat ja perehtyvä henkilö eivät näe tavoitteita samalla tavalla kuin yrityksessä jo työskentelevät työntekijät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

3 PEREHDYTYSPROSESSI

3.1 Perehdyttäminen organisaatioon ja perehdyttämisprosessin vaiheet

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa aina ensimmäisestä kontaktista uuden työntekijän ja organisaation välillä. On vaikeampi määritellä milloin, itse perehdytys loppuu. Perehdytysprosessiin liittyy aina muutostilanteita. Perehdytysprosessi alkaa jostakin tilanteesta ja loppuu johonkin tilanteeseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämisprosessissa tulee kiinnittää huomiota sen sisältöön, toteutukseen ja perehdyttämistilanteeseen. Perehdytyksessä painotetaan usein yrityksen tavoitteita, strategiaa ja visiota, mutta se mitä ei painoteta, on miten perehdyttäminen on organisoitava, jotta se toimii näiden päämäärien kanssa. Perehdyttäminen on uuden työntekijän ensikosketus yritykseen ja luonteeltaan todella laaja tapahtuma. Perehdyttämisen vaikutus on todella merkittävä organisaatiossa, jopa merkittävin. Perehdytys vahvistaa organisaatiota, ja kaikki hyötyvät siitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45.)

3.1.1 Ennen rekrytointia

Perehdyttämistä voidaan kuvata myös prosessina. Perehdyttämisprosessi voidaan jakaa aiheisiin. Ensimmäinen perehdyttämisprosessin vaihe alkaa jo ennen rekrytointia. Tähän liittyy perehdyttämisen valmistelu ja rekrytointi. Perehdytysprosessin ensimmäisessä vaiheessa, eli ennen rekrytointia, mietitään tulevan työtehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Usein tehtäväkuva on valmiina ja sen rajat ovat selkeät. Yrityksessä tiedetään, minkälaista henkilöä yritykseen haetaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

3.1.2 Rekrytointivaihe

Perehdyttämisen valmistelun eli ennen rekrytointia -vaiheen jälkeen alkaa erittäin tärkeä vaihe. Se on rekrytointivaihe. Rekrytointivaiheessa kerrotaan työnhakijalle tehtävän, työyhteisön sekä organisaation ominaisuuksista ja sen vaatimuksista.

Organisaatio hyötyy tästä vaiheesta siten, että organisaatio saa tietoa, ajatuksia ja näkemyksiä hakijan osaamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

3.1.3 Ennen töihin tuloa

Perehdyttämisprosessin kolmas vaihe on ennen töihin tuloa. Kun yrityksen uusi työntekijä on tiedossa, on hänelle helpompi alkaa suunnitella ja suunnata perehdyttämistä. Jos uusi työntekijä perehdytetään johonkin tiettyyn tehtävään, sen pitää olla selkeästi rajattu. Tällöin perehdytyksen painopiste on tehtävän vaatimuksissa ja niiden perehdyttämisessä. Kun uusi työntekijä on valittu yritykseen töihin, yrityksen perehdytysvastaavan kannattaa ottaa yhteyttä uuteen tulokkaaseen. Perehdyttäjä saa tätä kautta tärkeää tietoa perehdyttämissuunnitelman tekemiseen. Uusi työntekijä hyötyy tästä käytännöstä myös. Työntekijä voi kysyä hänelle epävarmoja kohtia työpaikasta ennen työn aloittamista. Kun perehdyttäjä ottaa yhteyttä uuteen työntekijään, olisi hyvä, että hän myös kertoo ensimmäisestä päivästä ja antaa tarvittaessa viime hetken neuvoja. Vaiheen kautta uusi työntekijä saa ennen töihin tuloa kontaktin henkilöön, joka perehdyttää häntä. Tämä helpottaa töihin tuloa, kun vastassa on tuttu henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

3.1.4 Työntekijän vastaanotto

Perehdyttämisprosessin neljäs vaihe on vastaanotto. Vastaanotto on yksi perehdyttämisprosessin tärkeimmistä vaiheista. Vastaanottovaiheessa uusi työntekijä saa ensivaikutelman työyhteisöstä. Hyvä alku perehdytysprosessissa kantaa pitkälle, huono alku ei niinkään. Tämä on se syy, miksi työntekijän vastaanottoon kannattaa panostaa. Tärkeintä vastaanotossa on, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi, toivotuksi ja odotetuksi taloon. Uuden työntekijän esimiehen tulisi olla vastaanottamassa tätä uutta työntekijää. Ystävällinen ja rauhallinen vastaanotto antaa hyvän alun työlle. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

3.1.5 Ensimmäinen päivä

Vastaanoton jälkeen tulee perehdyttämisprosessin viides vaihe eli ensimmäinen päivä. Ensimmäisen päivän aikana tulisi perehdyttää kaikki kiireisimmät käytän-

nön asiat. Näitä voivat olla avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja muut työn aloittamiseen liittyvät asiat. Esimiehen olisi hyvä ennakoida ja hoitaa kaikki asiat, jotka vaikuttavat prosessin sujuvuuteen ennen kuin uusi työntekijä tulee taloon. Ensimmäisenä työpäivänä uudelle työntekijälle olisi hyvä esitellä hänen uusi työpiSTEensä, työkaverit, työhön kuuluvat työtilat ja muut työhön liittyvät asiat. Tärkeää on, että tulokkaalla on tarpeeksi tekemistä ja tulokkaalle ei tule niin paljon tietoa, että hän ei pysty sisäistämään uuden työn asioita. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

3.1.6 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana olisi tärkeää, että uusi työntekijä pääsee työhönsä kiinni. Tämän pohjana on kokonaiskuvan saaminen yrityksestä, uudesta työstä ja työyhteisöstä. Perehdyttäminen tulee järjestää niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukaista työn, työyhteisön ja organisaation luonteesta riippuen. Ensimmäisen työviikon aikana uuden työntekijän kokemukset ja osaaminen on hyvä selvittää. Tämän pohjalta voidaan tehdä perehdyttämistä tukeva perehdytys-suunnitelma. Tämän avulla perehtyvälle tulee tieto siitä, mitä hänen tulisi oppia selvittääkseen työstä itsenäisesti. Ensimmäiseen työviikkoon pitäisi sisällyttää palaveri, jossa käsitellään uuden työntekijän perehtymistä työpaikkaan. Kun palaveri on käyty, sen mukaan lähdetään etenemään. Palaverissa pitäisi käydä myös asioita, mitä työntekijä itse haluaa oppia. Palaverissa tulisi myös katsoa, että mihin pitäisi jatkossa panostaa ja mitä voidaan jättää vähemmälle. Perehdytysohjelmasta ei kannata laatia liian tiivistä. Tulokkaan pitäisi pystyä myös ymmärtämään asiat, mitä hänelle perehdytetään. Näin ei tapahdu, jos tietoa tulee liian paljon. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

3.1.7 Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen viikon jälkeen tulee perehdytysprosessin viimeinen vaihe eli ensimmäinen kuukausi. Ensimmäisen viikon jälkeen tulokas pääsee kiinni työtehtäviinsä ja työyhteisöön. Ensimmäisen kuukauden aikana tulokkaalla on oltava mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan, jotka voivat johtaa uusiin ideoihin toiminnan kehittämiseksi. Esimiehellä ja työyhteisöllä pitää olla halu ja kyky ottaa vastaan palautetta uudelta työntekijältä. Uuden työntekijän ideat voivat myös ke-

hittää työyhteisön toimintaa, joten esimieheltä ja työyhteisöltä odotetaan vilpittömyyttä ja hyvää asennetta perehdytykseen ja sen kulkuun. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytyksen tulisi jatkua suunnitellun mukaan. Kun uusi työntekijä on ollut kuukauden töissä, olisi hyvä, että järjestettäisiin palautekeskustelu, jossa käsitellään perehdytystä ja perehtymistä. Tällöin voidaan tarkastaa perehdytyksen laatu ja varmistua siitä, että uudella työntekijällä on mahdollista perehtyä taloon. Palautekeskustelussa myös uusi työntekijä voi saada palautetta omasta toiminnastaan ja tarvittavista muutoksista. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

3.2 Onnistunut perehdytys

Kun arvioidaan perehdyttämisen onnistumista, tällöin harvoin tuodaan esille onnistuneen perehdyttämisen vaikutusta työyhteisöön tai koko yritykseen. Olisi tärkeää ja oleellista tuoda esille, millaista muutosta perehdytys saa aikaan koko työyhteisölle, eikä kiinnitettäisi huomiota niin paljon yksilöllisiin arviointeihin, jotka kohdistuvat ihmisiin. Onnistunut perehdyttäminen näkyy siinä, jos saadaan koko työyhteisö miettimään, tarkastelemaan ja kehittämään omaa toimintaansa sekä tehostamaan sitä. (Kupias & Peltola 2009, 112)

Onnistuneessa perehdytyksessä yrityskohtaiset vaikutukset näkyvät taloudellisena voittona. Onnistunut perehdytys vaikuttaa myös organisaation perustehtävän tukemiseen, toiminnan ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

Onnistuneessa perehdyttämisessä on erittäin tärkeää, että perehdyttäjä pystyy perustelemaan uudelle työntekijälle perehdytettävät asiat eli sen, että miksi tehdään ja miten tehdään. Perehdyttämisen onnistumisessa on myös tärkeää se, että miten tulokas toteuttaa oppimiaan asioita. Tämä on myös yksi perehdyttämisen tehokkuudesta kertovia arviointimittareita, joilla saadaan perehdyttämisen laadusta selvää. On hyvä katsoa perehdyttämistä ja sen onnistumista myös uuden työntekijän näkökulmasta. Se, miten hän on oppinut, ymmärtänyt, oivaltanut ja omaksunut asiat, on onnistuneelle perehdyttämiselle lähtökohtana todella tärkeää. (Kupias & Peltola 2009, 166.)

Kupias ja Peltola (2009,113) toteavat, että onnistuneen perehdytyksen tunnuspiirteitä ovat perehdytyksen vuorovaikutus tulokkaan ja perehdyttäjän välillä. Lisäksi Kupias ja Peltola (2009, 113) sanovat, että onnistuneen perehdyttämisen edellytyksenä voidaan myös pitää uuden työntekijän oppimista ja sitä, että tulokkaat tietävät, mistä löytyy lisätietoa perehdytykseen liittyen. Perehdytystä voidaan pitää myös silloin onnistuneena, kun uusi työntekijä osaa toimia itsenäisesti, ja silloin, kun koko työyhteisö kehittää ja tehostaa omaa toimintaansa.

On tärkeää tiedottaa työyhteisöä uudesta työntekijästä. Epätietoisuus antaa huonon vaikutelman uudelle työntekijälle, ja tällöin voi esiintyä huhuja, uhkia ja pelkoja. Tietoisuus antaa hyvän ja onnistuneen alun perehdytykselle. Silloin työyhteisö on avoin ja ennakkokäsityksiä ei pääse muodostumaan. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

3.3 Työnopastus

Penttisen ja Mäntysen (2009, 2) mukaan perehdyttäminen ja työnopastus kuuluvat samaan kokonaisuuteen. Työnopastus tarkoittaa erilaisten työtehtävien opettamista, kun taas perehdyttämisellä tarkoitetaan laajempien kokonaisuuksien ja niiden yhteyksien ymmärtämistä. Työnopastus on siten osa perehdyttämistä. Perehdyttämiseen ja varsinkin silloin, jos perehdytys hoidetaan hyvin, kuuluu myös työnopastus. Kupias ja Peltola (2009, 18) ovat todenneet Juutiin ja Vuorelaan (2002) viitaten, että työnopastuksella tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, joka pyrkii työtehtävien omaksumiseen ja sen hallintaan. Työnopastus tähtää työn sisällölliseen hallintaan ja se mahdollistaa työntekijän itsenäisen työskentelyn. Kangas ja Hämäläinen (2007,13) lisäävät, että työnopastus on yrityksessä tehtävää välitöntä työnkuvaan liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksella yleensä keskitytään työn tekemisen ja niiden oppimiseen. Kun opastusta tehdään, on sen tarkoitus tukea uutta työntekijää itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastus kytkeytyy kiinteästi työyhteisön toimintojen jatkuvaan kehitykseen. Hyvin suunnitellun työnopastuksen tuloksena uusi työntekijä oppii työtehtävät

heti oikein. Sitten kun uusi työntekijä osaa työskennellä itsenäisesti, ei työkave-
reiden tarvitse häntä enää neuvoa pienissä pulmatilanteissa vaan uusi työntekijä
pystyy itse ratkaisemaan pulman. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13)

Jotta uusi työntekijä oppisi paremmin talon tavoille, hänelle tulee antaa mahdolli-
simman yksilöllinen työnopastus. Työnopastuksen tulisi olla opastettavan tilan-
teen mukaan soveltuva. Työnopastuksessa yhteinen malli ei käy kaikille uusille
työntekijöille, koska opastettavat ovat erilaisia ja heidän tilanteensa sekä lähtö-
kohdat ovat erilaisia. Olisi suotavaa, että perehdyttäjä ja uusi työntekijä tutustui-
sivat ennen työnopastusvaihetta. Viestinnän eli keskustelujen, kysymysten ja
kuuntelun perusteella opastaja saa tarpeeksi pohjatietoa opastamisen aloitta-
miseksi. Uuden työntekijän koko osaaminen ei näy hänen tuomistaan papereista
vaan siitä pitäisi ottaa selvää työn tekemisen ja haastattelujen perusteella. (Kan-
gas & Hämäläinen 2007, 13.)

On tärkeää, että työhön opastajalla ja opastettavalla on yhteinen aaltopituus, ja
näin ei ole, työhön opastaminen voi tuntua hankalalta. Pelkkä puhuminen tai ele-
kieli ei aina riitä työhön opastamiseen. Perehdytyksessä tällöin voi käyttää eri-
laista materiaalia esimerkiksi valokuvia, videoita tai koulutuksia. (Kangas & Hä-
mäläinen 2007, 13.)

Työnopastuksen toteutukseen ja suunnitteluun on kehitetty avuksi erilaisia me-
netelmiä, sekä apuvälineitä. Yksi näistä on työnopastuksen viisi askelta (kuvio 4).



Kuvio 4. Työnopastuksen viisi askelta (mukaillen Kangas & Hämäläinen 2007, 15)

Työnopastuksen ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen. Oppimistilanteeseen vaikuttaa perehdyttäjä itse ja uusi työntekijä. opastustilannetta voidaan edistää hyvällä vuorovaikuttamisella. Tällöin kysyminen ja tiedon saaminen molemmiin puolin helpottuu. Ensimmäinen askel pitää sisällään oppimistavoitteiden opastusta ja lähtötason arvioimista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Työnopastuksen toinen askel on opetus. Työnopastuksen toisen askeleen lähtökohtana ja tarkoituksena on, että tulokkaalle kerrotaan kokonaiskuva tulevasta tehtävästä ja sen tekemiseen liittyviä ohjeita sekä käytäntöjä. Opetusvaiheessa perehdyttäjä saa myös selvyuden tulokkaalla jo olevista tiedoista ja taidoista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Työnopastuksen kolmas vaihe eli mielikuvaharjoittelu auttaa uutta työntekijää keskittämään ajatukset työn suoritukseen ja sen mahdolliseen onnistumiseen. Mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on viimeistellä uudella työntekijällä olevat sisäiset mallit. Sisäiset mallit tarkoittavat ihmisen toimintaan vaikuttavia ja toimintaa määrääviä tekijöitä. Yksi mielikuvaharjoittelun tekotapa on, että perehdyttäjä pyytää opastettavaa kertomaan sen mitä hänelle juuri kerrottiin vaihe vaiheelta.

Tällöin tulokas keskittää ajatuksensa juuri siihen tehtävään mikä hänelle on kerrottu. Perehtyvä siis harjoittelee työtään, mutta vain omassa mielessään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Taidon kokeilu ja harjoittelu ovat työnopastuksen neljäs vaihe. Taitojen oppiminen edellyttää työssä oloa ja sen tekemistä. Työhön tarvittavat taidot saadaan työn tekemisen kautta. Neljännen askeleen tarkoituksena pidetään, että uuden työntekijän tulee kehittää taitoja. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että perehdyttäjä seuraa perehtyvän työskentelyä taustalta, kun perehtyvä tekee työn vaihe vaiheelta. Kun työ on valmis, perehtyvä antaa arvioin työnsä suorituksesta ja sen mahdollisista hankaluuksista. Tämän jälkeen itse perehdyttäjä antaa palautteen tehdystä työstä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Työnopastuksen viides eli viimeinen askel on opitun varmistaminen. Työnopastuksen ollessa lopussa tulee varmistaa, että onko tavoitteet saavutettu ja onko päästy tavoitteeseen vai pitääkö jotakin vielä kehittää. Viidennen askeleen tarkoituksena on saada selville, onko uusi työntekijä todella oppinut kaikki hänelle opastetut asiat. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa uusi työntekijä tekee työtään itsenäisesti ja perehdyttäjä seuraa silloin tällöin uutta työntekijää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

3.4 Perehdytyksen tiedotus ja sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä perehdytykseen liittyen tarkoitetaan yrityksen tai organisaation tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on jakaa tietoa, näyttää oikea ja selvä yrityskuva. Sisäisellä viestinnällä tarkoituksena voi myös olla erilaisten toimenpiteiden viestittäminen työyhteisölle muutosten syistä ja tämän kautta sitoutetaan mahdollisesti henkilöstöä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena voidaan myös pitää sitä, että henkilöstö pidetään tietoisena tavoitteista, strategiasta ja muutoksista. Sisäinen viestintä voi myös parantaa työnteon sujuvuutta ja tehokkuutta. (Österberg 2015, 193.)

On tärkeää, että sisäistä viestintää hoitava henkilö työskentelee tiiviisti perehdyttäjän ja henkilöstöasiantuntijan kanssa. Kun sisäinen viestintä ja tiedotus hoidetaan hyvin, täytyy työyhteisön tietää keskeisistä asioista ennen tai yhtä aikaa kuin yrityksen ulkopuoliset. (Österberg 2015, 193–194.)

Tiedonkulun toimivuus on yksi toimivan yrityksen perusasioita perehdytykseen liittyen. Toimiva tiedonkulku voi myös olla yrityksen perusedellytys. Osassa työyhteisöistä koetaan, että tiedottamiseen pitäisi panostaa ja sitä pitäisi parantaa. Työntekijän luottamus tulee ansaita, ja tiedottamisen pois jättäminen ei sitä auta. Työntekijän pitää pystyä luottamaan lähimpiin esimiehiin siten, että he kuulevat asioista, joilla on merkitys heidän työssään. Työpaikalla täytyy olla toimiva tiedonkulku. (Österberg 2015, 194.)

Selkeä ja ajoissa hoidettu viestintä takaa sen, että työntekijät ja työyhteisö valmistautuvat ottamaan uuden työntekijän vastaan. Työyhteisölle on kerrottava, kuka uusi työntekijä on, minkälaisia töitä hän tulee tekemään ja miten itse perehdyttäminen hoidetaan uuden tulokkaan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Yleisin tiedotuskanava nykyään on sähköposti. Olisi hyvä, että työyhteisössä jo olevat jäsenet pystyisivät keskustelemaan tarpeen tullen uuden työntekijän työtehtävästä ja järjestelyistä. Yhteiselle kahvituspäikälle tai ilmoitustaululle olisi hyvä myös laittaa pieni ilmoitus uudesta työntekijästä. Uudelta työntekijältä voi kysyä lupaa tietojensa jakamiseen ja pientä esittelyviestiä hänestä itsestään. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Yleisen ilmoituksen jälkeen on hyvä myös ilmoittaa työyhteisölle, että miksi juuri tämä kyseinen henkilö otettiin yritykseen. Silloin kun uuden henkilön työtehtävä on tärkeä organisaatiossa, myös tämä on hyvä ilmoittaa työyhteisölle. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi silloin, kun uusi esimies palkataan. On hyvä myös tuoda esille, että miten uuden työntekijän osaaminen auttaa työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

3.5 Perehdyttämisen seuranta ja arvionti

Uuden työntekijän perehdyttämistä on seurattava samalla, kun perehdyttämistä tehdään. Seurannan tulee olla yksinkertaista ja luottamuksellista. Kun perehdytyksen seuranta tehdään hyvin, sen avulla voidaan arvioida perehdytyksen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä yritykselle. Seurannan apuvälineenä voidaan käyttää yksinkertaisia kyselylomakkeita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen onnistumista voidaan mitata haastattelujen ja kyselyiden avulla. Haastatteluissa ja kyselyissä on kysymyksiä, joihin uusi työntekijä vastaa oman mielen mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin apuna voidaan pitää tarkistuslistoja ja muistilistoja (Kangas & Hämäläinen 2007, 17).

Isoissa yrityksissä, joissa rekrytoidaan paljon työntekijöitä, on tällöin hyvä kytkeä perehdytyksen seuranta osaksi työhyvinvointi-/työyhteisöyhteisötutkimuksia. Perehdytyksen seurantaan voidaan saada laadullista tietoa aiheesta, jos on tilanne, missä uudet työntekijät pystytään kokoamaan yhteen paikkaan. Jos uudet työntekijät eivät halua puhua silloin, kun on paljon työntekijöitä lähellä, voidaan harkita haastattelujen tekemistä erikseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Uuden työntekijän tuloksia arvioidaan yhdessä perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa, jotta saadaan pohja heidän asettamilleen tavoitteille. Perehdyttämisen arvioidaan perehdyttäjää, perehdytettävää ja yrityksen vastuuhenkilöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen seurannan avulla voidaan varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Kun itse prosessi päättyy, perehdyttämisen seuranta jatkuu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Uuden työntekijän ja perehdyttäjän välillä käytäviä keskusteluja kannattaa hyödyntää seuranta- ja arviointikeskusteluissa. Perehdytyksen arvioinnin kohteena voidaan pitää ammatin tietoja ja taitoja. Osa tärkeimmistä perehdytyksen arvioinnin kohteista ovat päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppimisen taito. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Työpaikoissa seurataan perehdyttämistä. Sen avuksi tehdään perehdyttämissuunnitelma ja perehdytykseen liittyviä ohjelmia. Perehdytyssuunnitelmaan olisi hyvä sisällyttää perehdyttämisen seurantakeskustelun aika ja paikka. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

3.6 Perehdytyksen henkilöt

3.6.1 Perehdyttäjä

Esimiehen avuksi organisaatiossa nimitetään usein uudelle työntekijälle henkilökohtainen perehdyttäjä, jota monesti kutsutaan kummiksi tai tuutoriksi. Perehdyttäjän tehtävän on saada perehdytys niin hyväksi, että mahdollisia ongelmatilanteita ei tule, jossa uusi työntekijä voi tuntea itsensä avuttomaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan hyvä perehdyttäjä on kokenut työntekijä, mutta ei niin kokenut, että hän unohtaa miltä tuntuu olla uusi työntekijä. On siis tärkeää, että perehdyttäjä muistaa opastaa yksinkertaisimmissakin asioissa. Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka pitää omasta työstään ja on kiinnostunut aiheesta. Perehdyttämiseen valitaan usein vain muutama henkilö, jotka sen hoitavat.

Perehdyttämisessä on tärkeää, että henkilö joka sitä tekee, sisäistää työn, ja että hänellä on aikaa ja motivaatiota. Olisi tärkeää, jos esimies pystyisi huomioimaan perehdytyksessä myös perehdyttäjän. Hyvän perehdyttäjän tavoitteena voidaan pitää, että hän olisi kiinnostunut auttamisesta ja opastamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Hyvä perehdyttäjä luo ensimmäiseksi kokonaiskuvan yrityksestä. Sen jälkeen hän kertoo perehdytysprosessin vaiheista uudelle työntekijälle. Perehdytysprosessista tulee kertoa, että mitä hän on suunnitellut, mitä asioita hän aikoo käydä suunnitelmasta läpi ja miten hän perehdyttää uuden työntekijän. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Tiedon jaksottaminen uudelle työntekijälle on tärkeää. Kun on uusi tilanne ja uusi työpaikka, niin tietoa tulee paljon. Perehdyttäjän pitäisi huolehtia, ettei uusi työntekijä ylikuormitu, ja jaksottaa tietoa eri ajankohdille. Tiedon jaksottamisen voi tehdä myös siten, että ne niin sanotusti tutut ja turvalliset asiat perehdytetään ensin ja sen jälkeen aloitetaan uuden oppiminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.) Hyvä perehdyttäjä luo suhteen perehdytettävään henkilöön. Tällöin itse perehdytystilanne sujuu paremmin ja joustavammin. Tällä tavalla perehdytettävä saa

myös tietoa siitä, mitä tulokas jo osaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.) Perehdyttäjän tehtävänä on muistaa, että hänen pitää antaa ymmärrettävää ohjeistusta työtehtävien selvittämiseksi sekä ohjata tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä. Perehdytettävän tulee ohjata uutta työntekijää käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä. Perehdyttäjän tulisi muistaa myös, että perehdyttäjän itsenäinen tiedonhankinta ja ongelmanratkaisukyky ovat myös todella tärkeitä asioita. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 12.)

3.6.2 Perehdytettävä

Vastuu perehdyttämisestä on myös uudella työntekijällä itsellään. Uuden työntekijän oma aktiivisuus on perehdyttämisessä avainasemassa. Uuden työntekijän kannattaa perehdytystilanteessa muistaa, että pelko ja jännitys vaikeuttavat oppimista. Väärin ymmärretty asia saattaa estää jopa uuden oppimisen. On tärkeä tietää mitä uudelta työntekijältä odotetaan työssä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 13.)

”Vastuu on myös sillä uudella työntekijällä. Se polte ja halu oppia uutta. Heilläkin pitää olla se mielenkiinto siihen työhön ja silloin sitä yleensä oppii uutta.” - Haastattelut (Esimiehet 2017.)

Yleensä hyvässä perehdytysmallissa luodaan uudelle tulokkaalle aktiivinen rooli, jossa hän antaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee myös itse perehdyttämistään perehdyttäjän kanssa (Kjelin & Kuusisto 2003, 197).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii K-citymarket, Oulu, Kaakkuri. K-citymarket, Kaakkuri on Pohjois-Suomen suurin päivittäistavarakauppa ja vuoden K-citymarket vuonna 2008. K-citymarket Kaakkurin pukeutumisen, vapaa-ajan ja kodin osastot tarjoavat uudet ja ajankohtaiset arjen valikoimat nopeasti ja edullisesti. K-citymarket, Kaakkurista löytyy myös parhaat valikoimat kosmetiikan ja hyvinvoinnin tuotteita. Yritys valittiin myös vuoden 2010 leipäkaupaksi. (K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri 2017.)

Ketjun ensimmäinen myymälä avattiin Lahden Paavolaan 1971. K-Citymarket on Keskon hypermarketketju. K-Citymarketin valikoimiin kuuluu elintarvikkeita, pukeutumisen, vapaa-ajan, urheilun ja kodin tuotteita. K-Citymarketeissa työskentelee yhteensä noin 6 000 ihmistä. K-citymarket koostuu kahdesta osasta, elintarvike- ja käyttötavarapuolesta. Elintarvikepuolella toimivat yksityiset kauppiat ja käyttötavarapuoli on osa Kesko Oyj:tä. (K-Citymarket 2017.)

K-citymarket Oy valittiin Great Place to Work Institute Finlandin ”Suomen parhaat työpaikat” -tutkimuksessa Suomen neljänneksi parhaaksi työpaikaksi vuonna 2008 ja 2009 (K-Citymarket 2017).

4.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimusaineisto on rajattu käsittelemään ainoastaan perehdytykseen liittyviä asioita, kuten perehdytys lähtökohtana ja käsitteenä, perehdytyksen hyödyt ja merkitys, esimiehen rooli perehdyttämisessä ja yleisesti käsiteltynä perehdytysprosessi. Rajausta on tärkeää, koska tutkimus käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä laajassa mittakaavassa.

Tutkimuksen aineistona on käytetty kirjoja ja haastatteluja. Perehdyttämiseen liittyvän aineiston pohjalta K-citymarket, Oulu Kaakkurin palvelulinjastolle on luotu uusi perehdytys suunnitelma.

Tutkimuksen haastattelut tehtiin K-citymarket, Kaakkurin tiloissa. Toimeksiantajayritys antoi ohjeen, että haastattelut pitää tehdä aina kello kahden jälkeen iltapäivällä, että saamme kokoustilan käyttöön. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jossa mukana oli ainoastaan tutkija ja haastateltava. Haastattelun runko liittyi perehdytykseen palvelulinjastolla. Haastattelu koostui kolmesta pääaiheesta, jotka olivat: perehdyttäminen, perehdytysprosessi ja perehdytysmateriaali.

Tutkimuksen haastatteluissa käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua, joka tarkoittaa sitä, että jokin haastattelussa on lyöty lukkoon, esimerkiksi haastattelurunko ja teemat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Tutkija teki myös itse täsmentäviä kysymyksiä aiheista, jos vastaukset jäivät tutkijan mielestä lyhyiksi.

Haastattelun kysymykset olivat avoimia ja laadullisia kysymyksiä. Riippuen haastateltavasta, oliko hän palvelulinjaston työntekijä vai esimies, kysymyksiä muokattiin ennen haastattelun alkua heidän näköisekseen siten, että pääasia eli perehdyttäminen ei muuttunut. Ennen haastattelua tutkija kävi kysymykset haastateltavan kanssa läpi, jotta haastateltava ymmärtäisi kaikki kysymykset, ja samalla tutkija kysyi luvan haastattelun äänittämiseksi. Haastateltavat henkilöt valittiin tarkkaan, koska kyse oli perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Haastatteluun vastasi yhdeksän työntekijää ja viisi esimiestä. Esimiehiin joita haastateltiin, kuului kolme osastovastaavaa ja kaksi kauppiasta. Haastateltavien työkokemukset vaihtelivat yhdestä kolmeenkymmeneen vuoteen, joten otosjoukko on todella laaja. Kaikki otosjoukon henkilöt vastasivat haastatteluun. Aivan uusia työntekijöitä ei ollut mahdollista saada haastateltaviksi, koska heitä ei juuri haastattelujen ajankohtana ollut (Liite 2).

Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitä mieltä K-citymarket, Kaakkurin palvelulinjaston työntekijät ja esimiehet olivat perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta. Haastattelun osa-tarkoituksena oli myös selvittää, että miten palvelulinjaston työntekijät ja esimiehet haluaisivat kehittää perehdyttämistä palvelulinjastolla. Haastattelujen avulla myös pystyttiin selvittämään, mitä uusi työntekijä tar-

vitsee, että hän pääsee hyvin työssään alkuun ja työyhteisöön mukaan, sekä kar-
toittaa uuden työntekijän perehdytysprosessin kulkua. Haastatteluista oli myös
suuri apu perehdytysuunnitelman tekemiseen.

Haastatteluun valmistauduttiin siten, että valittiin haastattelun teemat, joita tutkija
ja haastateltava kävivät haastattelussa läpi. Haastattelun teeman valinnan jäl-
keen haastatteluun piti saada kysymysrunko. Haastatteluja oli kahdenlaisia eli
työntekijöiden ja esimiesten haastattelut. Kummassakin haastattelun muodossa
käytettiin samaa kysymysrunkoa. Haastattelun kysymyksien oikeellisuuden var-
misti K-citymarket, Kaakkurin kauppias. Haastattelurunko näytettiin haastatelta-
valle vasta, kun haastattelu oli alkamassa. Tämä vain sen takia, että haastatelta-
vat työntekijät ja esimiehet eivät pystyneet keskustelemaan kysymyksistä etukä-
teen, ja että tutkimukseen saataisiin haastateltavilta heidän omat mielipiteensä ja
tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. Haastattelut äänitettiin puhelimella ja
ne kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin.

4.3 Perehdytyksen lähtötilanne palvelulinjastolla

K-citymarket, Kaakkurin palvelulinjastolla ei ole aikaisemmin ollut perehdytys-
suunnitelmaa tai mitään vastaavaa tuotosta, joka auttaisi uuden työntekijän pe-
rehdyttämisessä. Palvelulinjastolla uuden työntekijän ottaa vastaan perehdytyk-
sestä vastaava henkilö, joka kertoo hänelle palvelulinjaston normeista. Pereh-
dyttäminen on ennen tapahtunut palvelulinjastolla siten, että uusi työntekijä seu-
raa ja kuuntelee perehdyttäjäänsä, eli kaikki tieto uudelle työntekijälle on tullut
perehdyttäjän muistista. Uusi työntekijä on tällöin oppinut vain seuraamalla ja ky-
selemällä perehdyttäjältä. Perehdytys on aikaisemmin toteutunut kiireen kes-
kellä. Tämän takia perehdytys on jäänyt puutteelliseksi. Tämän lisäksi kauppias
on perehdyttänyt normaalit asiat eli talon tavat, yleiset toimintamallit ja talon kier-
rätyksen (osastot, pukuhuoneet, sosiaali- ja kahvilitat).

Yleistä perehdytysmateriaalia K-citymarketeista kyllä löytyy, mutta sitä vain ei ole
käytetty aktiivisesti, ja perehdytysmateriaalin laatu voi olla kohtalaista tai pereh-
dytysmateriaalia ei ole päivitetty. Yleisin perehdytysmateriaali, mitä K-citymarket,
Kaakkuri käyttää, on talon tavat -perehdytysmateriaali. Tähän sisältyy mm. työ-

tehtävät, työturvallisuus, työaika, palkan perusteet, työtavat ja periaatteet. Esi-
miesten ja työntekijöiden haastatteluista selvisi, että perehdytysmateriaalia pe-
rehdyttäjän avuksi olisi hyvä saada enemmän, kuten perehdytysuunnitelma eli
perehdytyksen tarkistuslista. Perehdyttämisen ensimmäinen kehittämisvaihe on
lähtötilanteen selvittäminen. (Kangas 2003, 16.) Lähtötilanteen selvittämisellä
voidaan tarkoittaa sitä, että selvitetään perehdyttämiseen liittyvät asiat ja tarkis-
tetaan, että ne ovat kunnossa ja oikeanlaiset.

Haasteena on myös ollut, että perehdytys ei ole samanlaista jokaiselle uudelle
työntekijälle, vaan se vaihtelee kiireen ja työntekijän työkokemuksen mukaan.
Olisi tärkeää, että perehdyttämisen kaava pysyy samanlaisena jokaisella uudella
työntekijällä, koska jos perehdyttäjä vaihtuu jostakin syystä, silloin hän voi selke-
ästi opastaa toista perehdyttäjää jatkamaan siitä kohdasta, mihin he ovat uuden
työntekijän kanssa jääneet. Haastatteluissa tuli ilmi, että perehdyttämiseen tarvi-
taan tietty kaava, jota seurataan perehdyttämisen oikein tekemisen tueksi. Osa
ongelmana on myös ollut, kun työntekijä seuraa perehdyttäjäänsä palvelulinjas-
tolla ja perehdyttäjä saa asiakkaan palveltavakseen. Perehdyttäjän palvelutilan-
teen käynnissä ollessa voi palvelulinjastolle tulla uusia asiakkaita ja tämän seu-
rauksena asiakkaat ovat joutuneet odottamaan perehdyttäjän palvelua, koska
uusi työntekijä ei välttämättä vielä osaa palvella asiakkaita. On tärkeää, että uusi
työntekijä ja perehdyttäjä saa aikaa perehdyttämiseen näiden tilanteiden ehkäi-
semiseksi.

4.4 Tutkimuksen analyysi

Tutkimuksen analysointi aloitettiin silmäilemällä ja tutustumalla saatuihin tulok-
siin, samalla kun haastatteluja aloitettiin kirjoittamaan puhtaaksi eli litteroimaan.
Litterointi suoritettiin heti haastattelujen jälkeen. Kieliasu muutettiin selvemmäksi,
mainitut nimet poistettiin ja ne korvattiin sanalla työntekijä E, X, Y tai EX. Haas-
tattelujen aiheiden kautta pystyttiin selvittämään, että miten perehdytystä voidaan
parantaa palvelulinjastolla. Tarkoituksena oli siis saada selville haastattelujen
avulla, että miten perehdytys on hoidettu ja koettu tällä hetkellä palvelulinjastolla.
Tarkoituksena oli myös kehittää perehdyttämistä nykytilanteen pohjalta.

Haastattelujen jälkeen tulokset analysointiin ja niistä luotiin yhteenveto opinnäytetyöhön. Toimeksiantaja voi käyttää tutkimuksen tuloksia ja hyödyntää niitä omassa perehdytysprosessissaan tulevaisuudessa. Tutkimustulokset analysoitiin teema kerrallaan.

Ensimmäisenä teemana oli perehdyttäminen. Perehdyttäminen aiheena käsittää haastatteluissa, että mikä on perehdyttämisen tarkoitus, tavoitteet, sen järjestäminen, seuranta, perehdytyksen arviointi, merkitys ja tärkeys, perehdytyksen suunnittelu, perehdytettävä ja miten perehdytys on koettu yleisesti.

Toisena teemana haastattelurungossa oli perehdytysprosessi. Perehdytysprosessi aiheena käsittää haastatteluissa, millainen perehdytysprosessi on ja miten sitä voidaan kehittää, onko se onnistunut, sisäinen viestintä ja tiedottaminen, perehdyttäjä, perehdytykseen liittyvät ongelmat, uuden työntekijän vastaanottaminen, perehdytyksen nykytila ja miten perehdytys toteutetaan.

Kolmas ja viimeinen teema haastatteluissa oli perehdytysmateriaali. Perehdytysmateriaali aiheena käsittää haastatteluissa, missä muodossa perehdytysmateriaali halutaan, mitä työntekijät haluavat sisällyttää perehdytykseen tai sen suunnitteluun, millaista perehdytysmateriaalia työntekijät ovat saaneet, onko perehdytysmateriaalia tarpeeksi ja onko perehdytysmateriaalin laatu hyvä.

4.5 Esimiesten ja työntekijöiden analysoinnit

Ensimmäisessä teemassa korostui vastanneiden kesken, että työntekijän pitää oppia keskeiset ja olennaiset työtehtävät, sekä uuden työntekijän opastaminen työpisteeseen ja työyhteisöön perehdytyksen avulla. Hänelle pitäisi myös kertoa ja perehdyttää talon tavat sekä miten kaupassa toimitaan. Kaikki haastatteluun vastanneet työntekijät olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen tarkoittaa talon tapoihin ja toimintamalleihin opastamista. Myös suuri osa esimiehistä oli samaa mieltä työntekijöiden kanssa. Vastanneiden kesken korostui, että perehdytystä ei juurikaan seurata tai arvioida palvelulinjastolla. Suuri osa vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että perehdyttäminen on todella tärkeää. Vastanneiden kerroman mukaan korostui, että uuden työntekijän pitäisi ottaa kerrottavat asiat hyvin vastaan ja olla avoin. Todella suuri osa vastanneista totesi, että perehdytys on koettu vähäiseksi tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Valtaosa esimiehistä oli sitä mieltä,

että perehdytyksen tavoitteena voidaan pitää uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön, tai sitä, että uuden työntekijän olisi helppo ja mukava tulla töihin. Haastatteluun vastanneiden esimiesten kesken korostui, että perehdytys alkaa yleensä aamutöistä. Aamulla esimerkiksi katsotaan, mihin sen päivän kuorma on tullut ja miten se laitetaan hyllyyn.

Toisessa teemassa korostui vastanneiden kesken, että työntekijät ja esimiehet halusivat perehdytys suunnitelman perehdyttämisen apuvälineeksi. Vastanneiden esimiesten ja työntekijöiden mielestä yleistä tiedotusta tulisi parantaa palvelulinjastolla. Kaikki haastatteluun vastanneet henkilöt olivat sitä mieltä, että perehdytysprosessissa on jossain määrin ilmentynyt haasteita. Haasteina olivat esimerkiksi ajan järjestäminen perehdytykselle ja perehdytyksen seuranta. Osaksi haastatteluun vastanneet henkilöt pitivät perehdytyksen nykytilaa kohtalaisena.

Kolmannessa teemassa korostui vastanneiden kesken, että työntekijät ja esimiehet olivat kaikki sitä mieltä, että perehdytys pitäisi hoitaa sekä kirjallisesti että suullisesti. Kirjallisesti ja suullisesti tarkoittaa sitä, että perehdyttäjä ja perehdytettävä seuraa perehdytys suunnitelmaa tarkasti ja tämän pohjalta perehdyttää uutta työntekijää. Vastaajien kesken korostui, että suuri osa työntekijöistä ja esimiehistä on saanut jonkinlaista perehdytys materiaalia K-ketjulta, mutta eivät kuitenkaan tarpeeksi. Tämän lisäksi valtaosa oli sitä mieltä, että perehdytys materiaalia on palvelulinjastolla aivan liian vähän.

4.6 Perehdytys suunnitelma

Perehdytys suunnitelma tehtiin perehdyttäjän ja uuden työntekijän avuksi K-Citymarket, Kaakkurin palvelulinjastolle. Perehdytys suunnitelma voi ratkaista haasteita, joita perehdyttämisessä on ollut. Kangas (2003, 14) toteaa, että perehdyttämisestä tulee paljon tarkempaa ja perehdyttäjän ei tarvitse opettaa uudelle työntekijälle asioita pelkästä ulkomuististaan, vaan hän voi perehdyttää tästä lähtien suunnitelman mukaan. Kangas ja Hämäläinen (2007, 6–7, 34) toteavat, että perehdyttämisen suunnittelu on asioiden pohtimista ennen kuin uusi työntekijä tulee taloon. Kun yrityksissä toteutetaan jonkinlainen perehdytys suunnitelma, siinä samalla voidaan suunnitella, miten uuden työntekijän oppimista pystytään

seuraamaan ja miten se voidaan varmistaa. Perehdytys suunnitelmassa eli tarkistuslistassa olisi hyvä näkyä yrityksen toiminta ja asiakkaat, yrityksen henkilöstö, toimintatavat, työsopimus, palkan määräytyminen, työterveyshuolto ja työpaikan tilat (Liite 1).

Perehdyttämisen suunnittelun tarkoituksena voidaan pitää uuden työntekijän opastusta työtehtävään, tutustuttaa hänet uuteen työympäristöön ja organisaatioon (Lepistö 2004, 58). Kun perehdytys suunnitelman tekee kerralla kunnolla, niin sen käyttäminen ja sen kartoittaminen uudelle työntekijälle sujuu helpommin. Tätä kautta perehdytys suunnitelmasta voi tulla yritykselle toimintatapa. Perehdytys suunnitelmaa tulisi päivittää myös tietyin väliajoin, koska perehdytys riippuu usein myös uudesta työntekijästä, heidän erilaisuudestaan ja heidän taidoistaan. (Österberg 2015, 118.)

Perehdytys suunnitelma sisältää tietoja ja normaalikäytäntöjä palvelulinjastolla. Perehdytys suunnitelma muun muassa sisältää palvelulinjaston perehdyttämisen yleiset ja syvemmät asiat, palvelulinjaston koneet, joka päivä suoritettavat loppu työt palvelulinjastolla, miten eri päivinä toimitaan ja jäiden sulatus linjastolla. Perehdytys suunnitelmaan lisättiin K-citymarket, Kaakkurin kauppiaaspariskunnan pyynnöstä myös kauppiaan osa perehdyttämisestä eli alkuperehdytys. Tutkija koki ensin itse perehdytys suunnitelman ja sen jälkeen kysyi kauppiailta ja työntekijöiltä palautetta perehdytys suunnitelmasta. Lopullinen perehdytys suunnitelma tulee K-citymarket, Kaakkurin käyttöön vuoden 2017 loppupuolella. Perehdytys suunnitelma on kehitetty ainoastaan K-citymarket, Oulu, Kaakkurin käyttöön. Perehdytys suunnitelmaa ei ole vielä testattu palvelulinjastolla. Vasta testaamisen jälkeen perehdytys suunnitelma pystytään jaksottamaan oikein uuden työntekijän näkökulmasta ja muuttamaan tai päivittämään sitä (Kangas 2003, 7).

Perehdytys suunnitelman kehittämisessä käytettiin apuna haastattelujen tuloksia, johon osallistuivat K-citymarket, Kaakkurin palvelulinjaston esimiehet ja työntekijät. Lisäksi perehdytys suunnitelman kehittämisessä käytettiin apuna Työturvallisuuskeskus TTK:n mallia, jonka ovat luoneet Pirkko Kangas ja Juha Hämäläinen (2007, 34).

5 POHDINTA, LUOTETTAVUUS JA HYÖDYNNETTÄVYYS

5.1 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyö sai alkunsa yleisistä kommenteista perehdytyksen puuttumisesta ja työntekijöiden kokemuksista palvelulinjastolla. Tästä aiheutui tarve tehdä uusi perehdytys suunnitelma palvelulinjastolle. Tutkija aloitti työskentelyn toimeksiantajan yrityksessä K-Citymarket, Oulu, Ruskon palvelulinjastolla vuonna 2011 helmikuussa. Yrityksessä ei ollut käytössä suunnitelmaa perehdytykseen, eikä perehdytykseen liittyvää materiaalia ollut. Ei ainakaan sellaista, mitä olisi käytetty aktiivisesti. Opinnäytetyön aiheidea ei kuitenkaan lähtenyt sieltä, vaan tutkijan nykyisestä työpaikasta K-Citymarket, Kaakkurin palvelulinjastolta. Opinnäytetyön toimeksiantajat ovat samoja henkilöitä kuin tutkijan aloittaessa työskentelyn palvelulinjastolla 2011. Perehdytyksen puuttuminen tai sen suorittaminen hätiköidysti ja kiireessä antoi tutkijalle idean tehdä tietty kaava perehdyttämisen edistämiseksi. Perehdytys ei kuitenkaan puutu kokonaan, vaan perehdytyksestä vastaava henkilö suorittaa perehdytyksen ulkomuistista, ja sen takia osa asioista voi jäädä kokonaan perehdyttämättä. Perehdytys suunnitelmaan sisällytettiin myös esimiehen osa perehdyttämisestä toimeksiantajan pyynnöstä.

Laadullisen opinnäytetyön tuloksena oli uusi perehdytys suunnitelma K-citymarket, Oulu, Kaakkurille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää K-citymarket, Oulu Kaakkurin palvelulinjaston perehdytystä. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä uusi perehdytys suunnitelma perehdyttämisen parantamiseksi ja selvittää miten perehdyttämistä voidaan parantaa palvelulinjastolla. Tavoitteena oli myös saada selkeä, ytimekäs ja hyvä alku uudelle työntekijälle. Perehdytys suunnitelma oikein käytettynä takaa perehdytyksen onnistumisen. Suunnitelma auttaa perehdyttäjää ja uutta työntekijää suorittamaan tärkeät asiat palvelulinjaston perehdyttämiseen liittyen. Opinnäytetyönä tehty perehdytys suunnitelma otetaan K-citymarket, Kaakkurin palvelulinjastolla käyttöön vuoden 2017, joulukuussa.

Perehdytys suunnitelmaan kerättiin työntekijöiden, esimiesten ja perehdyttäjän näkökulmasta sellaisia asioita, jotka auttavat ja ovat tärkeitä palvelulinjastoon perehdyttämisessä. Perehdytys suunnitelmaan ei ole kirjattu kaikkea palvelulinjas-

tolla tapahtuvaa toimintaa, vaan pelkästään ne, mitkä ovat tärkeitä uuden työntekijän näkökulmasta. Perehdytyssuunnitelmaan sisältyy 12 sivua materiaalia, jota uusi työntekijä ja perehdyttävä pystyvät hyödyntämään prosessissa.

Tutkimuksen toteuttamiseksi tarvittiin myös esimiesten ja työntekijöiden näkökulmia ja ideoita. K-Citymarket, Kaakkurin palvelulinjaston henkilökunnalle suoritettiin haastattelu perehdytykseen, perehdytysprosessiin ja perehdytysmateriaaliin liittyen. Haastattelujen tuloksena saatiin materiaali perehdytyksen suunnitteluun ja erilaisia näkökulmia perehdytykseen eli miten työntekijät ja esimiehet kokevat yleisesti perehdytyksen.

Perehdytyssuunnitelman toimivuutta ei ole vielä pystytty testaamaan, koska uusia työntekijöitä ei ole palvelulinjastolle tullut lähiaikoina. Perehdytyssuunnitelman toimivuutta pystytään testaamaan vasta sitten, kun uusia työntekijöitä tulee. Näin perehdytyssuunnitelmaan sisältyvät asiat pystytään jaksottamaan oikein uuden työntekijän näkökulmasta. Perehdytyssuunnitelma on tällä hetkellä sähköisessä muodossa, ja sen seurauksena suunnitelmaa pystytään muokkaamaan uudelle työntekijälle sopivaksi. Tähän vaikuttaa mm. uuden työntekijä työkokemus ja hänen aikaisempi osaaminen.

Opinnäytetyössä päästiin asetettuihin tavoitteisiin, ja toimeksiantajayritys oli tyytyväinen tuotokseen. Kun tietoperustaan oltiin haettu tietoa ja tutustuttu siihen, oli sitä helppo hyödyntää perehdytyssuunnitelman tekemisessä.

5.2 Luotettavuus

Opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina siten, että pelkästään tutkija ja haastateltava olivat haastattelussa mukana. Haastatteluun tehtiin haastattelurunko valmiiksi ennen haastatteluja yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Haastattelujen laadukkuutta voidaan pitää yllä siten, että tehdään haastattelurunko valmiiksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184).

Luotettavuus riippuu haastatteluaineiston laadusta. Otosjoukkoon valittiin tarkkaan haastateltavat henkilöt, koska haastattelut pitää olla mahdollisimman luotettavia. Otosjoukko haastatteluissa oli yhdeksän työntekijää ja viisi esimestä eli yhteensä neljätoista henkilöä. Kaikki otosjoukon henkilöt vastasivat haastatteluun, joten haastattelua voidaan pitää täysin luotettavana. Haastattelua voidaan pitää luotettavana aineistonhankintamenetelmänä, kun koko otosjoukko on osallistunut haastatteluun, haastattelun tallenteen kuuluvuus on hyvä ja haastattelun litterointi on suoritettu oikein. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 185.) Haastattelun laatua pystyttiin parantamaan myös oikeanlaisella haastatteluympäristöllä. Oikeanlaisella haastatteluympäristöllä tarkoitetaan ympäristöä, jossa on hiljaista ja siellä ei ole häiriötekijöitä, jotka voivat vaikuttaa haastattelun kulkuun.

Tutkijana en vaikuttanut haastatteluun vastanneiden mielipiteisiin. Haastattelun alkaessa tutkija ja haastateltava kävivät kysymykset läpi, jotta haastateltava ymmärtäisi kaikki kysymykset. Haastateltavat saivat kysymysrungon vasta haastattelun alussa sen takia, että haastattelu pysyy mahdollisimman luotettavana ja monipuolisena. Jos kysymykset oltaisiin lähetetty haastateltaville henkilöille etukäteen, olisivat he voineet keskustella kysymyksistä ja tämän kautta tehdä haastatteluista epäluotettavia.

Opinnäytetyön tietoperustan tukemiseksi haastatteluista lainattiin esimiesten ja työntekijöiden sanomia asioita. Esimiesten ja työntekijöiden salassapidon varmistamiseksi haastattelujen lainauksissa ei viitattu nimiin, haastattelun ajankohtaan tai mihinkään muuhun asiaan mistä heidät voisi tunnistaa.

Opinnäytetyön luotettavuudessa on tärkeää myös lähdekritiikki. Lähteen valintaan tarvitaan harkintaa eli lähdekritiikkiä. Tutkijan on pyrittävä oikeanlaiseen kriittisyyteen lähteitä tarkastellessa. Oikeanlaista kriittisyyttä ovat esimerkiksi kirjoittajan tunnettuus ja arvostettuus. Aina kannattaa ottaa selvää kirjailijasta, miten hän painottaa asioita ja onko kirjoittaja itse tehnyt asiansa eteen töitä vai ei. Lähteitä etsiessä kannattaa myös tarkistaa lähteen ikä ja alkuperä. Olisi suotavaa, että tutkija käyttää mahdollisimman uusia lähteitä. Lähteelle ominaisia asioita ovat myös sen uskottavuus, julkaisija, totuudellisuus ja puolueettomuus. Tutkimuksen lähdekritiikki tulisi koostua edellä mainituista asioista. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 113–114.)

5.3 Hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä ja kehittää uusi perehdytys suunnitelma K-citymarket, Kaakkurin palvelulinjastolle. Opinnäytetyössä saavutettiin tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin vastattiin. Opinnäytetyön teoriaosan tietoperustaan tutustuminen antoi hyvää, mielenkiintoista ja todella hyödyllistä tietoa perehdyttämisestä yleisesti katsottuna.

Perehdyttämisen merkitys kasvaa kaupan alalla todella nopeasti. Hyvistä työntekijöistä tulee vieläkin parempia työntekijöitä. Opinnäytetyötä tehdessä nousi esille ideoita. Yksi esille tullut idea oli muun muassa perehdytys suunnitelman laajentaminen muillekin K-Citymarket, Kaakkurin osastoille elintarvikepuolella. Näitä osastoja ovat leipä-, teollinen ja hevi-osasto. Opinnäytetyön tuotos on tehty Word-asiakirja pohjaan, joten sitä voidaan muokata ja räätälöidä kunkin osaston näköiseksi. Jos opinnäytetyön hyödynnettävyyteen pitäisi asettaa joku tavoite, se olisi tutkijan tuotoksen laajentaminen myös muihin K-citymarketeiden palvelulinjastoihin. Tällöin kaikissa K-citymarketeissa olisi samanlainen perehdytys suunnitelma ja kaikki uudet työntekijät saisivat oikeanlaista perehdytystä.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus- Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 15.11.2017 https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua.

Dessler, G. 2009. A Framework for Human Resource Management. Viides painos. Lontoo: Prentice Hall.

Esimiehet 2017. K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri. Esimiesten haastattelut 10.8. - 30.10.2017.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-kustannus.

Kangas, P. & Härmäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK: Palveluryhmä. Nykypaino Oy.

Kangas, P. 2004. Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. 3., uudistettu painos. Helsinki: Forssan Kirjapaino Oy.

K-citymarket 2017. K-citymarket, Wikipedia. Viitattu 20.11.2017 <https://fi.wikipedia.org/wiki/K-Citymarket>.

K-citymarket, Oulu, Kaakkuri 2017. K-citymarket, Oulu, Kaakkuri, Facebook. Viitattu 20.11.2017 https://www.facebook.com/pg/KcitymarketOuluKaakkuri/about/?ref=page_internal.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys- opas. Viitattu 14.11.2017 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Alfabox Oy.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus-ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy. Viitattu 15.11.2017 <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>.

Santalahti, M., Mäkeläinen, J. & Hämäläinen, J. 2007. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. 2. painos. Painojussit Oy.

Työntekijät 2017. K-Citymarket, Oulu, Kaakkuri. Työntekijöiden haastattelut 10.8. - 30.10.2017.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Perehdytyssuunnitelma

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 1 1(15)



PEREHDYTYSSUUNNITELMA

K-CITYMARKET, OULU, KAAKKURIN PALVELULINJASTO

Allekirjoitukset

PEREHDYTTÄJÄT:

PEREHDYTETTÄVÄ:

Liite 1 2(15)

Sisällysluettelo

<u>Kauppiaan osa perehdyttämisestä</u>	48
<u>Yrityksen toiminta ja sen asiakkaat</u>	48
<u>Yritys ja henkilöstö</u>	48
<u>Talon tavat</u>	49
<u>Työskentely ympäristö</u>	50
<u>Palvelulinjastoon perehdyttäminen</u>	51
<u>Palvelulinjaston yleiset asiat</u>	51
<u>Palvelulinjaston tarkemmat asiat</u>	51
<u>Koneet</u>	52
<u>Palvelulinjaston osastovastaavat</u>	53
<u>Joka päivä suoritettavat ilta-/lopputyöt palvelulinjastolla</u>	54
<u>Lauantai</u>	55
<u>Sunnuntai</u>	56
<u>Jäiden sulatus</u>	58
<u>Keittiön iltavuoro</u>	59
<u>Palautekeskustelu</u>	60

Liite 1 3(15)

Kauppiaan osa perehdyttämisestä

perehdytetty suoritettu

Yrityksen toiminta ja sen asiakkaat		
• Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea		
• Yrityksen omistussuhteet		
• Asiakkaat ja heidän odotukset		
• Lisätietoa yrityksestä ❖ (Ketjunetti, talon tavat)		
•		
•		
•		
•		
•		

perehdytetty suoritettu

Yritys ja henkilöstö		
• Organisaatio ja toimipisteet		
• Johto, esimiehet ja henkilöstö		
• Eri yksiköt ja keskeiset henkilöt ❖ palvelu, teollinen, leipä ja hevi		
• Perehdyttäjä ja hänen sijainen		
• Luottamushenkilöt		
• Toimintatavat yrityksessä		
• Mitä henkilöstöltä odotetaan		

Liite 1 4(15)

perehdytetty suoritettu

Talon tavat		
<ul style="list-style-type: none"> • Työsopimus ❖ Työsuhteen muoto 		
<ul style="list-style-type: none"> • Hygieniapassi 		
<ul style="list-style-type: none"> • Työtehtävät 		
<ul style="list-style-type: none"> • Työturvallisuus 		
<ul style="list-style-type: none"> • Työasu, oma siisteys, ulkoinen olemus ja käytös 		
<ul style="list-style-type: none"> • Työaika 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ruoka -ja kahvitauot 		
<ul style="list-style-type: none"> • Palkanmaksu/verokortti ❖ Palkan määräytyminen (TES) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Poissaolot ❖ Lomat ja sairaus 		
<ul style="list-style-type: none"> • Työterveyshuolto 		
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan ostokset ❖ Palvelulinja, salaattibaari, ateriabaari, kahvio, muut? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Kaupan tilat ❖ Kahvi- ja sosiaalitila, pukuhuoneet, muut? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Puhelimen käyttö kaupassa 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tilaamisoikeudet 		
<ul style="list-style-type: none"> • Työtavat ja periaatteet 		
<ul style="list-style-type: none"> • Somen käyttö kaupassa 		
<ul style="list-style-type: none"> • Vaitiolovelvollisuus ja salassapito ❖ Yritykseen ja asiakkaisiin liittyvät asiat 		
<ul style="list-style-type: none"> • 		

Liite 1 5(15)

perehdytetty suoritettu

[illegible]

Liite 1 6(15)

Palvelulinjastoon perehdyttäminen

perehdytetty

suoritettu

Palvelulinjaston yleiset asiat		
• Omat tehtävät, vastuualueet ja työohjeet		
• Oman työn tavoitteet ja laatu		
• Oman työn merkitys yrityksessä		
• Palvelulinjaston esittely ❖ Liha, kala, salaatit, salaattibaari, ateriabaari ja hyllyjen esittely		
• Palvelulinjaston takahuoneiden ja kylmiöiden esittely ❖ Liha, kala, keittiö ja Ki-sal		
• Myyntitapahtuma ❖ Esimerkki myyntitapahtumasta, jos täysin uusi työntekijä		
• Miten asiakas otetaan vastaan ❖ Esimerkiksi tervehtiminen		
• Yleinen palvelulinjaston käyttäytyminen ❖ Esimerkiksi miten asiakkaalle puhutaan		

perehdytetty

suoritettu

Palvelulinjaston tarkemmat asiat		
• Uuden työntekijän tason selvittäminen ja sen arviointi ❖ Aiempi työkokemus ❖ Ruoanvalmistustaidot ❖ Veitsen käsittelytaidot (kalan fileointi ja lihan käsittely)		
• Myyjän paikka palvelulinjastolla		
• Hyllytys ➤ Hyllytysjärjestys ja tavaroiden esille laittaminen		
• Tuotteiden pakkaaminen • Liha, kala, salaatit		

Liite 1 8(15)

perehdytetty suoritettu

Palvelulinjaston osastovastaavat		
• Oma osasto ja työnkuva yleisesti selitettynä ➤ Liha, kala, eina ja jalosteet		
• Osaston toimintatavat ja päivän aikana tehtävät asiat		
• Osaston aamutyöt yleisesti selitettynä		
• Hyllytysjärjestys		
• ”Tavarapelin” hallinta		
• Päiväyksien katsominen		
•		
•		
•		
•		
•		

Liite 1 9(15)

perehdytetty suoritettu

Joka päivä suoritettavat ilta-/lopputyöt palvelulinjastolla		
<ul style="list-style-type: none"> • Hyllyjen järjestäminen klo. 14.00-16.00 • Salaatti- ja ateriabaarin täyttäminen klo. 14.00-16.00 • Klo. 16.00-18.00 palvelulinjaston asiakaspalvelua • Klo. 18.00 jälkeen hyllyt käydään läpi uudestaan ❖ Täytetään jos on tarvetta, tyhjät laatikot pois • Jos hyllynvälit on käyty hyvin läpi, se auttaa aamuvuoroa • Tauot jaksotetaan siten, että ei kahta yhtä aikaa tauolle 		
<ul style="list-style-type: none"> • Kampanjatuotteiden läpi käynti aamuvuoron kanssa ❖ Kampanjatuotteen lisätäyttö, tuotteen paikka ja kampanjan voimassaoloaika 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tavaroiden vieminen esille myymälään 		
<ul style="list-style-type: none"> • Puukkojen peseminen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Keittiön siivous 		
<ul style="list-style-type: none"> • Liha- ja kalahuoneen siivous 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lihahuoneen purku ❖ Kalalauta 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tietokoneista kirjaudutaan ulos, ei sammuteta 		
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelulinjaston kelmutuskoneiden kiinni laittaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Pakkauskone kiinni ➤ Miten laitetaan kiinni 		
<ul style="list-style-type: none"> • Keittiön lämpökaappi kiinni ja tyhjäksi 		
<ul style="list-style-type: none"> • Keitto pois klo. 16.00 jos tehty aamulla ❖ Keittiöllä oleva henkilö antaa ohjeistuksen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Katso päivystäjälista 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ateriabaarin purku klo. 19.00 ❖ Ateriabaarista aiheutuvat hävikit kirjaa palvelulinjaston iltavuorolainen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Kahvinkeitin kiinni 		
<ul style="list-style-type: none"> • Hyllynväleistä kerätyt kampanjalaput viedään toimiston pöydälle 		

Liite 1 10(15)

<ul style="list-style-type: none"> • Iso uuni (Grilli) pestään ulkoa ja sisältä 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiskit puretaan ➤ Lihat lihakärryyn, kalat styrox-laatikoihin, salaatit salaattikärryyn 		
<ul style="list-style-type: none"> • Biojätteet viedään palvelulinjastolta ja kylmiöistä takapihalle 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tyhjät laatikot laiturille lavan päälle, ei lattialle ➤ Isot laatikot omaan nippuun ja pienemmät omaan 		
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelulinjaston purkaminen ❖ Aloitetaan aina 15 minuuttia ennen kaupan sulke- mista. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Siirretään ständit pois hyllynvälien verhojen edestä 		
<ul style="list-style-type: none"> • Puhelimet kiinni ja laturiin 		
<ul style="list-style-type: none"> • 		
<ul style="list-style-type: none"> • 		
Lauantai		
<ul style="list-style-type: none"> • Viimeisin illalla klo. 21.00 töissä oleva henkilö pur- kaa palvelulinjaston itsepalvelualtaat (päivystäjä) ➤ Henkilö voi olla miltä osastolta tahansa 		
<ul style="list-style-type: none"> • Taustapöydät tyhjennetään siivousta varten 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lihat pakataan itsepalvelumyyntiin palvelulinjaston purkamisen jälkeen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Kalat pakataan itsepalvelumyyntiin palvelulinjaston purkamisen jälkeen ➤ Osa kalafileistä, kuten siika-, kuha-, hauki-, ahven- ja kirjolohifileet pakataan itsepalvelukala-altaaseen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Hintalappujalat laitetaan pesuun. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelulinjastolla on klo. 20.00 asti työntekijä 		
<ul style="list-style-type: none"> • Päivystäjälistan tarkistaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelulinjaston työntekijän työnkuvaan kuuluu: ❖ Tavaroiden täyttäminen ❖ Hyllyjen järjestäminen 		

Liite 1 11(15)

perehdytetty suoritettu

Sunnuntai		
• Palvelulinjaston kokoaminen		
• Tavarat taustapöydille		
• Salaattibaarin tekeminen		
• Päättävät kampanjat		
• Tavaroiden esille laittaminen palvelulinjastolle		
• Lihapuolen päiväykset		
• Kalahyllyn järjestäminen		
• Muiden hyllyjen järjestäminen		
• Liha, eines ja jalosteet		
• Tavarain täyttäminen hyllyihin		
• Päivystäjälisan tarkistaminen		
❖ Päivystäjälisan sijaitsee kahvipaikalla		
• Koneiden kasaaminen lihamuoneessa		
• Palvelulinjaston työntekijä purkaa salaattibaarin klo. 19.00		
• Palvelulinjastolta lasit kiinni		
•		
•		
•		

Liite 1 12(15)

perehdytetty suoritettu

Iltavastaavan tehtävät ja valtuudet		
<ul style="list-style-type: none"> Iltavastaava toimii palvelulinjaston esimiehenä. Hänellä on oikeus ja velvollisuus antaa asiallista palautetta liittyen töihin tai sen laatuun työnjohto-oikeuden puitteissa. Hänen vastuullaan on iltavuorolaisten työtehtävien jakaminen ja työn sujuvuus. Iltavastaavan työnkuvaan kuuluu ilmoittaa esimiehille mahdollisista haasteista. Ilmoittaminen esimerkiksi viestitaulun välityksellä. 		

perehdytetty suoritettu

[illegible]

Liite 1 14(15)

perehdytetty suoritettu

Keittiön iltavuoro		
<ul style="list-style-type: none"> • Torstai ja perjantai keittiöllä välivuorolainen klo. 11.00-18.00 • Työtehtäviin kuuluu: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Salaatti -ja ateriabaarista huolehtiminen ❖ Grillaus ❖ Ruuhka avustaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilö joka on välivuorossa ❖ Menee oma-aloitteisesti keittiölle ❖ Välivuorolaisen pitää olla keittiöllä klo. 13.00 arkena ohjeistusta varten ❖ Keittiöllä oleva henkilö antaa ohjeistuksen iltavuorossa tapahtuvasta ruoanvalmistuksesta 		
•		
•		
•		
•		
•		

Liite 1 15(15)

perehdytetty suoritettu

Palautekeskustelu		
<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus lisäkoulutukseen ➤ Lihan käsittelykoulutus ➤ Kalan käsittelykoulutus 		
<ul style="list-style-type: none"> • Kommentit 		

Perehdytyksen aloitus- ja lopetuspäivämäärä:**Allekirjoitukset****Perehdyttäjät:****Perehdytettävä:**

Liite 2 1(3)

Työkokemus:

Perehdyttäminen

Mitä perehdyttäminen on/ tarkoittaa sinun mielestä?

Minkälainen on mielestäsi perehdyttämisen tavoite? esim. mihin perehdytyksellä pyritään?

Miten kaupassamme perehdytys järjestetään? Kaupanvastuu henkilöt, roolit ja vastuut, kuka tekee mitään.

Miten perehdytystä seurataan? Onko joku seurannut ko. henkilön perehdytystä palvelulinjastolla?

Arvioidaanko uuden työntekijän perehtymistä tarpeeksi? jos arvioidaan niin miten? (kuka arvioi?) (palautteet)? Oletko saanut palautetta perehdyttämisen jälkeen? Jos olet niin minkälaista?

Mitä perehdyttäminen merkitsee sinulle henkilökohtaisesti?

Miten perehdytystä suunnitellaan palvelulinjastolla? esim. kuka perehdyttää, mistä lähdetään liikkeelle.

Liite 2 2(3)

Mitä toivoisit perehdyttävältä?

Miten perehdytys on koettu (yleisesti)?

Miten perehdytät uuden työntekijän osastollesi (osastovastaava)?

Perehdytysprosessi

Millainen perehdytysprosessi on kokonaisuudessaan ja miten sitä voidaan kehittää?

Miten perehdytys on mielestäsi onnistunut?

Tiedotetaanko uutta työntekijää tarpeeksi ennen työn alkua/ tiedotetaanko vanhempia työntekijöitä uudesta työntekijästä? Miten?

Millainen perehdyttäjä olet?

Onko perehdytysprosessissa ilmentynyt ongelmia?

Miten uusi työntekijä otetaan vastaan?

Liite 2 3(3)

Millainen on mielestäsi perehdytyksen nykytila?

Miten toivoisit perehdytyksen paranevan palvelulinjastolla?

Perehdytysmateriaali

Missä muodossa haluaisit perehdytysmateriaalin, jos olisit uusi työntekijä? Kirjallisena, suullisena, sähköisenä vai kirjallisena ja suullisena?

Mitä haluaisit sisällyttää perehdytykseen tai sen suunnitteluun?

Minkälaista perehdytysmateriaalia olet saanut?

Onko perehdyttämismateriaalia mielestäsi tarpeeksi? jos on, miten uusi työntekijä pääsee käsiksi näihin materiaaleihin?

Onko perehdytysmateriaalin laatu mielestäsi hyvä? Minkälaista perehdytysmateriaali mielestäsi on?